



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI DI BARI
ALDO MORO

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI BARI ALDO MORO

DIPARTIMENTO DI RICERCA E INNOVAZIONE UMANISTICA

Dottorato di ricerca in Patrimoni Storici e Filosofici

per una Innovazione Sostenibile

XXXVIII ciclo

Tesi di dottorato in Storia della Filosofia – PHIL-05/A

Filosofia e *performing arts management*:

un dialogo possibile.

Un'analisi storico-critica.

Dottoranda: Maria Anna Rosaria Misuriello

Supervisore: chiar.mo prof. Paolo Ponzio

Coordinatore: chiar.mo prof. Francesco Paolo De Ceglia

ESAME FINALE 2026

Finanziato dall'Unione Europea - Next Generation EU, Missione 4 Componente 2 CUP H91I22000450007 Investimento 3.3 D.M. n. 352 del 9 Aprile 2022 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Progetto: Chief Philosopher Officer & Performing arts managements: il ruolo della filosofia nelle politiche dell'industria creativa e culturale cofinanziato da Puglia Culture

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I	9
GENESI DEL CONCETTO DI CULTURA	9
1. Genesi del termine cultura	9
2. Illuminismo italiano: il caso Vico	12
3. Illuminismo francese e civilisation	15
4. Pensiero tedesco e la critica alla Zivilisation	18
5. Antropologia inglese	48
CAPITOLO II	55
INDUSTRIA CULTURALE. NASCITA E SVILUPPO DEL CONCETTO	55
1. Kulturindustrie. Nascita del concetto nel pensiero di Theodor W. Adorno e Max Horkheimer	56
2. La Kulturindustrie nel suo sviluppo nel pensiero della Scuola di Francoforte. Benjamin, Marcuse, Habermas	73
2.1. Walter Benjamin	73
2.2 Herbert Marcuse	83
2.3 Jürgen Habermas	94
2.4 Edgar Morin	105
2.5 Umberto Eco	119
3. Dalla critica della <i>Kulturindustrie</i> alle politiche internazionali sulle industrie culturali	126
CAPITOLO III	133
FILOSOFIA DEL MANAGEMENT	133
1. Cos'è il <i>management</i>	135
1.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)	138
1.2 Henry Gantt (1861-1919)	140
1.3 Henri Fayol (1841-1925)	141
1.4 Oliver Sheldon (1894-1951) e la <i>Philosophy of Management</i>	150
1.5 Mary Parker Follet (1868-1933)	161
2. Spunti	177

CAPITOLO IV	181
L'UTILITÀ DELL'INUTILE. LA FILOSOFIA NELLA GESTIONE AZIENDALE	181
1. La domanda filosofica	185
1.1. <i>Analisi della domanda: morfologia e contenuto</i>	189
1.2 <i>Epistemologia</i>	196
1.3 <i>Ermeneutica</i>	200
1.4 <i>Filosofia politica</i>	210
1.5 <i>Etica</i>	218
1.5 <i>Fenomenologia ed Estetica</i>	226
2. Conclusioni	237
CAPITOLO V	241
LA FILOSOFIA PER IL MANAGEMENT DELLE IMPRESE CULTURALI E DELLE ARTI PERFORMATIVE	241
1. Accenni di approccio economico ai beni culturali	241
1.1. <i>Concetto di valore e natura dei beni culturali</i>	243
1.2 <i>Approccio delle scienze manageriali allo spettacolo dal vivo</i>	252
2. Management delle arti performative come pratica filosofica	259
3. Necessità organizzative e soluzioni filosofiche	263
3.1 <i>Mission – vision – purpose</i>	263
3.2 <i>Filosofie della complessità e pensiero critico</i>	269
3.3 <i>Concettualizzazione, pensiero simbolico e linguaggio</i>	275
3.4 <i>Cultura aziendale, interpretazione e demitizzazione</i>	281
3.5 <i>Pensiero creativo, immaginazione e innovazione</i>	286
3.6 <i>Estetica organizzativa e pensiero emotivo-relazionale</i>	303
3.7 <i>Leadership ed Etica</i>	313
CONCLUSIONE	327
CHIEF PHILOSOPHY OFFICER, UNA SFIDA POSSIBILE?	327
APPENDICE	335
INTERVISTE IN MERITO ALL'APPORTO DELLA FILOSOFIA E AL RUOLO DEL CHIEF PHILOSOPHY OFFICER SUL SENSEMAKING	335
INTERVISTA N. 1	336
INTERVISTA N. 2	351
INTERVISTA N. 3	369
INTERVISTA N. 4	377
INTERVISTA N. 5	389

INTERVISTA N. 6	401
INTERVISTA N. 7	408
INTERVISTA N. 8	414
INTERVISTA N. 9	427
INTERVISTA N. 10	433
INTERVISTA N. 11	439
INTERVISTA N. 12	449
BIBLIOGRAFIA	457

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di ricerca nasce dall'esigenza di esplorare e ridefinire i confini del dialogo tra due ambiti apparentemente distanti e, per lunga tradizione, antitetici: la speculazione filosofica e la prassi manageriale. In un contesto storico-economico caratterizzato da crescente complessità, incertezza e rapida trasformazione tecnologica, i modelli di gestione tradizionali, fondati su una razionalità puramente strumentale, mostrano sempre più i propri limiti. Tale criticità emerge con particolare evidenza nel settore delle imprese culturali e, nello specifico, delle arti performative (*performing arts*), in cui la natura del *prodotto* — che si dirà immateriale, simbolico, relazionale ed esperienziale — mal si adatta alle rigide categorie dell'economia neoclassica o dell'organizzazione scientifica del lavoro *tout court*.

L'obiettivo di questo studio è dimostrare come la filosofia non costituisca un mero orpello intellettuale o un esercizio teorico avulso dalla realtà produttiva, bensì una risorsa strategica fondamentale, capace di fornire al management strumenti epistemologici, ermeneutici ed etici necessari per governare la complessità delle organizzazioni artistiche. Attraverso un approccio interdisciplinare, la tesi indaga come il pensiero critico proprio delle discipline filosofiche possa supportare la definizione dell'identità organizzativa, la gestione delle risorse umane, l'innovazione dei processi creativi e la relazione con il pubblico.

L'elaborato si articola in un percorso che muove dalla definizione storica dei concetti fondamentali fino all'applicazione pratica nel settore dello spettacolo dal vivo.

Il primo capitolo è dedicato alla ricostruzione genealogica del concetto di cultura. Attraverso un *excursus* che parte dall'etimologia latina (*cōlo*) e attraversa il pensiero classico, particolarmente le opere ciceroniane, si analizza l'evoluzione del termine nel dibattito filosofico moderno. Vengono messe a confronto la tradizione illuministica francese (*civilisation*), quella romantica tedesca (*Kultur* vs *Zivilisation*, con particolare riferimento a Kant, Herder e Hegel) e quella anglosassone, fino a giungere alle definizioni contemporanee adottate dagli organismi internazionali (UNESCO), essenziali per comprendere il terreno su cui operano le odierne imprese culturali.

Il secondo capitolo affronta la genesi e lo sviluppo del concetto di *industria culturale*. A partire dalla critica radicale mossa da Adorno e Horkheimer in *Dialettica dell'illuminismo*, analizzando la mercificazione dell'arte e la standardizzazione dei consumi, il discorso prosegue attraverso le lenti teoriche di altri pensatori legati alla Scuola di Francoforte, Benjamin, Marcuse e Habermas, per poi approdare alle posizioni più dialettiche di Edgar Morin e Umberto Eco, che riconoscono nella cultura di massa non solo alienazione ma anche nuove possibilità di accesso. Il capitolo si chiude esaminando come, dagli anni Ottanta, il termine sia transitato dalla critica filosofica alle *cultural policies*, legittimando le industrie culturali e creative come motore dell'innovazione e come presidio di creatività economica.

Nel terzo capitolo si indaga quella *filosofia del management* endocrina alle prime elaborazioni umanistiche delle teorie organizzative. Oltre ai padri dello *scientific management* (Taylor, Gantt), viene data particolare rilevanza a figure come Henri Fayol, Oliver Sheldon e Mary Parker Follett. Di questi ultimi si evidenzia l'approccio olistico e l'attenzione alla dimensione umana,

etica e relazionale dell'organizzazione, anticipando temi quali la responsabilità sociale e la leadership integrativa, fondamentali per una gestione consapevole.

Il quarto capitolo entra nel merito dell'applicazione delle discipline filosofiche alla gestione aziendale generale. Si argomenta, seguendo l'intuizione di Pierre Hadot e Nuccio Ordine, sull'«utilità dell'inutile»: come l'epistemologia possa chiarire i processi di conoscenza e verità (contro i *bias* cognitivi); come l'ermeneutica (Gadamer, Ricoeur) sia essenziale per interpretare la cultura aziendale e le narrazioni organizzative; come l'etica (Lévinas, Jonas) fondi la responsabilità verso l'altro e verso il futuro; e come l'estetica e la fenomenologia (Husserl e Merleau-Ponty) restituiscano centralità al corpo e alla percezione negli ambienti di lavoro.

Il quinto capitolo rappresenta il cuore applicativo della ricerca, focalizzandosi specificamente sul management delle imprese di arti performative. Dopo aver analizzato la natura economica atipica dei beni culturali (beni meritori, esperienziali, misti) e la complessità della loro produzione (legge di Baumol, *liveness*), si illustra come il filosofo possa intervenire concretamente. Vengono esplorate aree quali la definizione di *mission*, *vision* e *purpose*, la gestione delle dinamiche emotive e relazionali (estetica organizzativa), il potenziamento del pensiero creativo e critico, e la gestione dell'innovazione tecnologica in rapporto all'ontologia della performance dal vivo.

Infine, le conclusioni discutono la fattibilità e la sostenibilità dell'introduzione di una figura filosofica strutturata all'interno delle organizzazioni, valutando la proposta del *Chief Philosophy Officer* (CPO) rispetto al ruolo del consulente esterno (*executive philosopher*), alla luce delle specificità economiche e dimensionali degli enti di spettacolo dal vivo.

In sintesi, questo lavoro intende sostenere che l'integrazione della competenza filosofica nel management non serve a fornire risposte tecniche

immediate, ma a mantenere vive le domande di senso, trasformando l'organizzazione in uno spazio non solo produttivo, ma umanamente e culturalmente generativo.

CAPITOLO I

GENESI DEL CONCETTO DI CULTURA

Culture is one of the two or three most complicated words in the English language (Williams, 2015, p. 49).

Il concetto di cultura – com'è noto - è uno tra i più complessi da definire, e non solo nella lingua inglese. Come rileva Marco Santoro, l'esplicitazione di questa difficoltà interpretativa sembra essere l'apertura obbligata di ogni studio sul tema (Santoro 2023).

Tuttavia, si ritiene quantomai necessario fornire una breve ricostruzione del concetto di cultura nel dibattito della storia del pensiero, ai fini di ben interpretare l'aggettivo *culturale* – che sarà riferito alle imprese nel corso dell'intera trattazione. Partendo dalle origini del lemma nella letteratura classica, e attraversando la sua storia fino al XVIII secolo, si giungerà alle porte dell'età dei Lumi e della Rivoluzione francese, momento di distinzione del senso di cultura in tre aspetti, ciascuno corrispondente all'interpretazione storico-intellettuale rispettivamente della società francese, di quella tedesca e di quella anglosassone.

1. Genesi del termine cultura

L'origine del termine *cultura* è nel participio futuro del verbo latino *cōlo* (*is, colui, cultum, colēre*). Nel *Dictionnaire étymologique de la langue latine*

(Ernout & Meillet, 2001) se ne rintraccia la radice nel termine indoeuropeo *k^welo* che ha il significato di *muoversi, trovarsi abitualmente in* (oltre che di *muoversi in modo circolare*, da cui il greco *kyklos* o l'inglese *wheel*). Nella lingua latina *cōlo* assume il significato di *abitare* e *coltivare*; a quest'ultima accezione si lega l'uso *morale* del verbo nel senso di *coltivare lo spirito*. È il modo in cui Cicerone usa il termine, in riferimento alla filosofia, nelle *Disputationes Tusculanae* (Cicero & Pohlenz, 2013):

ut ager quamvis fertilis sine cultura fructuosus esse non potest, sic sine doctrina animus; ita est utraque res sine altera debilis. Cultura autem animi philosophia est; haec extrahit vitia radicitus et praeparat animos ad satus accipiendos eaque mandat eis et, ut ita dicam, serit, quae adulta fructus uberrimos ferant (p. 286).

Il participio futuro, nella lingua latina, indica la posterità di un evento, e ha valore finale, in modo particolare di imminenza, destinazione o intenzionalità (Dionigi et al., 2011). *Cultura*, dunque, esprime l'intenzione e il fine di coltivare l'animo che, se non curato, al pari della terra non darebbe frutti (Angelini, 2011). Questo modo di intendere *cultura* è assimilabile al concetto greco di *paideia*, cioè al lavoro educativo e formativo, parimenti a quello latino di *humanitas* (Colombo, 2006). La coltivazione dell'animo, spiegherà Cicerone nel *De oratore* (Cicero & Kumaniecki, 1995), passa attraverso le *bonae artes*, un complesso di conoscenze, assimilabile alle arti liberali, che comprende poesia, storia, retorica e logica, diritto, conoscenza delle tradizioni politica¹.

¹ «[...] legendi etiam poetae, cognoscendae historiae, omnium bonarum artium doctores atque scriptores et legendi et pervolutandi et exercitationis causa laudandi, interpretandi, corrigendi, vituperandi, refellendi; disputandumque de omni re in contrarias partis et quicquid erit in quaque re, quod probabile videri possit, eliciendum atque dicendum. perdiscendum ius civile, cognoscendae leges, percipienda omnis antiquitas, senatoria consuetudo, disciplina rei p(ublicae)» (Cicero & Kumaniecki, 1995, p. 59).

Ovidio riprenderà il senso ciceroniano degli *studia humanitatis* ritenendo che l'apprendimento di queste *artes liberales addolcisce i costumi e non consente d'essere feroci* e attribuisce a questo tipo di conoscenza una funzione primaria nella formazione e nel governo dei regnanti².

Questo modo di intendere le arti liberali come perfezionamento dell'uomo si ritroverà nel Quattrocento italiano. Una testimonianza di questo si può ritracciare nell'epistola di Leonardo Bruni a Niccolò Strozzi:

studium [...] in cognitione earum rerum quae pertineant ad vitam et mores, quae propterea humanitatis studia nuncupantur, quod hominem perficiant atque exornent.

Rodolfo Mondolfo (1942; trad. it. 1956) chiarisce che questo senso di perfezionamento, legato al concetto di valore dell'uomo e del proprio spirito, si ritrova espresso negli scritti dedicati alla dignità dell'uomo di molti degli scrittori dell'Umanesimo e del Rinascimento³. Aggiunge, inoltre, che questo è un concetto *indubbiamente fecondo* per la costruzione del pensiero filosofico moderno perché instrada la centralità del soggetto pensante, attraversando i pensieri cartesiano e kantiano, fino *ai giorni nostri*: la dignità dell'uomo, derivante dall'essere *immagine e somiglianza di Dio*, si fa potenziale per la creazione di altre nature, di altri ordini al di fuori di sé grazie alla sua libera volontà. Questa creazione storicizza la spiritualità

² «Adde quod ingenuas didicisse fideliter artes | emollit mores nec sinit esse feros. | Nec regum quisquam magis est instructus ab illis | mitibus aut studiis tempora plura dedit». (Ovidius, 2023)

³ «Sarebbe interessante seguire gli storici che studiarono l'origine e lo sviluppo di questo concetto (Burckhardt, Gentile, Saitta, Cassirer, ecc.) nell'esame delle molteplici e varie espressioni che esso trovò negli scrittori e filosofi (nella gran maggioranza italiani) dei secoli che vanno dal XIV al XVII: Coluccio Salutati, Giovanni da Prato, Leonardo Bruni, Bernardino da Siena, Matteo Palmieri, Leon Battista Alberti, e ancor più Marsilio Ficino, Niccolò Cusano, Giannozzo Manetti, Giovanni Pico della Mirandola, Giovan Battista Gelli, Cesare Cremonini, Giordano Bruno, Tomaso Campanella, Galileo Galilei» (Mondolfo, 1942; trad. it. 1956, p. 153).

umana e apre la strada all'idea di cultura *processo storico*. (Mondolfo, 1942; trad. it. 1956, pp. 152-156).

È, questo, il senso del lemma *cultura* che si ritroverà nelle opere dell'età moderna, come quelle di Bacon⁴ e di Pufendorf, e per tutto il Seicento, quando

il termine cultura subisce un ulteriore allargamento del suo significato, venendo anche a comprendere il patrimonio universale di conoscenze e di valori formatosi nel corso della storia dell'umanità e che, come tale, è aperto a tutti, costituendo, in quanto deposito della memoria collettiva, una fonte costante di arricchimento dell'esperienza (F. Crespi, 2003, p. 5).

2. Illuminismo italiano: il caso Vico

Nell'*età dei lumi*, il significato si arricchirà del senso dell'ideale illuminista e designerà l'idea dell'educazione e della formazione in quanto *progresso* dell'umanità (Rossi, 1970).

Un caso emblematico di questa polisemanticità del termine *cultura* è da rintracciare nel pensiero di Giambattista Vico. A partire dalla metafora agricola, come nella tradizione classica latina, Vico riprende l'espressione di *cultura animi* e, così come Ovidio, ritiene che

la cultura, il raggiungimento degli *studia humanitatis*, costituisce la possibilità di mantenere saldo un impero, che si fonda sì con la violenza e le armi, ma si può far crescere e non morire attraverso la pratica della cultura (Sanna, 2020, p. 20)⁵.

⁴ Francis Bacon restituisce lo stesso significato proposto da Ovidio: «il sapere cancella ferocia e barbarie e crudeltà dell'animo degli uomini» (Bacone & Rossi, 2016, p. 187).

⁵ «E così regni ed imperi vengono sì fondati con la violenza e l'uso delle armi ma, una volta fondati, risplendono per ragioni del tutto diverse, cioè per lo sviluppo delle arti liberali. Con queste cose non si vuol dire che le discipline umanistiche e scientifiche non siano di

Il richiamo alla coltivazione della terra manterrà legate, nel pensiero vichiano, *cultura* e *civitas*: la civiltà, infatti, si sviluppa a partire dalle necessità di adeguamento alla storia, quindi ai bisogni dell'uomo che si accrescono nel tempo (Sanna, 2020). Questo legame tra *civitas* e *cultura* è rintracciato da Vico anche nella figura e nell'etimologia di aratro:

[...], la cui curvatura, per le origini delle lingue che si sono sopra scoperte, dovette dirsi dapprima «*urbs*», ond'è l'antico «*urbum*», che vuol dire «curvo». Dalla quale stessa origine forse è «*orbis*»; talché dapprima «*orbis terrae*» dovett'essere ogni ricinto sí fatto [...] (Vico, 1744/1971, II, 4, 1, p. 538).

La rappresentazione della coltivazione della terra, inoltre, serve a Vico anche per raccontare la fondazione mitica delle nazioni, legata al combattimento di Ercole che sconfigge il leone, simbolo sottomissione della foresta che diventa disponibile alla cura da parte degli uomini. Dalla divisione di queste terre coltivabili nascono le città e, di conseguenza, le nazioni (Sanna, 2020). Avere controllo sulle terre segna anche il passaggio da una storia *naturale* alla storia *culturale* i cui elementi primari sono la sepoltura⁶, il matrimonio e la religione:

giovamento allo Stato: anzi, è con esse che i popoli che le coltivano sviluppano abilità e acutezza, [...]. Ma il contributo dei pregevoli uomini di scienza al bene comune è di gettare piccoli semi di sapere, perché altri poi se ne possano avvantaggiare nel raccogliere i frutti. Concluderò sottoponendomi all'autorità di un sovrano europeo potente e famoso, che ha tra le altre arti di governo quella di non demandare ad uomini di cultura l'amministrazione dello Stato, ma di favorire largamente gli studi più elevati e severi. Perciò, se all'uomo di Stato occorrono predisposizione particolare all'attività politica, utile conoscenza della storia, esperta visione degli affari pubblici, nonché lunga e molteplice esperienza della vita civile, non meraviglia che Antonio, con quella educazione che abbiamo appena ricordato e quelle norme di vita di cui diremo di qui a poco, riuscisse poi più che egregiamente nella politica» (Vico, 1997, pp. 321-322).

⁶ Risulta interessante, inoltre, segnalare che Vico riferisce anche la radice etimologica dell'inumazione, legato sia alla terra (*humus*) che all'uomo (*homo*): «La seconda delle cose umane, per la quale a' latini, da «*humando*», «seppellire», prima e propriamente vien detta «*humanitas*», sono le seppulture, [...]» (Vico, 1744/1971, p. 383).

Le terre portate a coltura diventeranno poi le stesse terre che fungeranno da sepolcri per i morti e che passeranno dall'essere terre da semina a scudi delle famiglie, e queste sono rappresentate nella dipintura sotto il simbolo degli aratri con il manico di fronte all'altare, a ribadire che le terre arate possono essere considerate i primi altari della gentilità. Non solo, ma i matrimoni furono per Cicerone, come è stato ben notato, *seminaria rei publicae*, istituzione che semina cittadini (Sanna, 2020, p. 22).

Questi modi di evoluzione della vita e della sua organizzazione all'interno della *civis* corrispondono al modo in cui le nazioni si sviluppano e si organizzano secondo principî che Vico riconosce come comuni all'intero genere umano (Sanna, 2020). Come sostiene Donzelli (2019, p. XXVIII),

Nella storia niente è dato una volta per tutte, gli sforzi dell'uomo non sono mai conclusi e gli equilibri sono sempre da ricostruire. La storia è sempre una creazione e in questa costante dinamica esiste un legame profondo, o un'immanenza reciproca, tra il divenire dell'uomo e il divenire delle nazioni, tra le tensioni esistenziali e gli sforzi collettivi.

Se la storia è un prodotto dell'uomo, sarà l'unica conoscenza possibile: questo la lega indissolubilmente all'agire nel mondo e, di conseguenza, all'agire politico (Donzelli, 2019). È questa storia, infatti, che Vico rende oggetto della *Scienza Nuova*, «fondata sulla natura comune dei differenti popoli, una scienza in grado di comprendere le leggi che determinano lo sviluppo delle differenti culture» (Donzelli, 2019, p. 41). Proprio per questo approccio, Vico è considerato uno dei padri del pluralismo culturale, e sarà considerato da Herder «un novello antropologo sociale, alla ricerca di riti, miti e codici espressivi di uomini lontani ma strutturati» (Sanna, 2020, p. 16).

3. Illuminismo francese e civilisation

Un passaggio importante per lo slittamento del significato di *cultura* verso quello di *civilizzazione* proprio dell'Illuminismo francese prende avvio con la *Querelles des anciens et des modernes* principiata da Charles Perrault nel 1687. Con il poema *Le siècle de Louis le Grand*, declamato il 27 gennaio presso l'Académie Française, Perrault afferma la superiorità della cultura moderna rispetto a quella classica; sarà con i quattro volumi del *Parallèle des anciens et des modernes*, pubblicato nel 1690, che Perrault si allontana dall'i-dealizzazione dell'antichità per sostenere la superiorità della cultura del XVII secolo. Tuttavia, sosterrà un'idea di progresso limitato nel tempo, con il suo apice nell'età del Re Sole (I. Crespi, 2015). Isabella Crespi (I. Crespi, 2015) sottolinea come questo momento storico-culturale sia fondamentale per l'affermazione, nella metà del Settecento, del concetto di civiltà in contrapposizione alla non civilizzazione di popoli primitivi.

Insieme all'opposizione tra antichi e moderni, a dare corpo al concetto di *civilization* è da segnalare, come suggerisce Elias (1969, trad. it. 1982), l'opposizione dei gruppi sociali, la perdita delle funzioni politiche dell'aristocrazia e l'acquisizione di queste da parte della nascente borghesia, in contatto permanente con la corte.

Il lemma *civilization* fa la sua prima apparizione nel 1757 nell'opera *L'ami des Hommes ou Traité de la Population* del marchese Victor Riqueti di Mirabeau: il punto di partenza di questo trattato di scienza economica doveva essere quello di scoprire le basi di un regno virtuoso e duraturo ma questo non sarebbe stato possibile senza prima indagare la natura umana e, di conseguenza, le condizioni della società (Gilderson, 1996). Il termine *civilisation* si incontra nel capitolo dedicato a lavoro e denaro, in una descrizione dell'utilità sociale della religione come *freno dell'umanità*:

A bon droit les Ministres de la Religion ont-ils le premier rang dans une société bien ordonnée. La Religion est sans contredit le premier et le plus utile frein de l'humanité : c'est le premier ressort de la civilisation ; elle nous prêche et nous rappelle sans cesse la confraternité, adoucit notre cœur, élève notre esprit, flatte et dirige notre imagination en étendant le champ des récompenses et des avantages dans un territoire sans bornes, et nous intéresse à la fortune d'autrui en ce genre, tandis que nous l'envions presque par-tout ailleurs (Mirabeau, 1756, pp. 136-137).

Il lemma è usato in un modo nuovo: se prima indicava, in ambito giuridico, la transizione dal processo penale a quello civile⁷, *civilizzazione*, nell'opera di Mirabeau, significherà il processo storico di «sviluppo delle forme di cortesia, l'affinamento degli atteggiamenti, il controllo delle passioni e della violenza» che coinvolgeva diverse società (F. Crespi, 2003, p. 5; Gilderson, 1996).

Questo affinamento sarebbe stato conseguito in due modi: con il libero scambio commerciale, da un lato, e attraverso l'istruzione pubblica, dall'altro. Il commercio coloniale era un elemento di discordia tra le nazioni le quali, tentando di soffocare l'economia dei paesi confinanti, generano azioni contrarie sia alla legge naturale che agli interessi della civiltà (Gilderson, 1996). Nell'opera intitolata *Philosophie rurale, ou Économie générale et politique de l'agriculture*, tuttavia, Mirabeau vede la civiltà, dunque, come un processo storico che avrebbe dovuto coinvolgere diverse società anche grazie al libero scambio. Non può esserci, infatti, sviluppo né della ricchezza né della *civiltà* se non in un rapporto di scambio:

⁷ *Dictionnaire de Trévoux*, 1721, c. 1841 : «CIVILISATION. s.f. Terme de Jurisprudence. C'est un Acte de justice, un jugement qui rend civil un procès criminel. La *civilisation* se fait en convertissant les informations en enquêtes, ou autrement».

L'ami des hommes a employé ce mot pour sociabilité. Voyez ce mot. La religion est sans contredit le premier et le plus utile frein de l'humanité; c'est le premier ressort de la civilisation. Elle nous prêche, et nous rappelle sans cesse la confraternité, adoucit notre cœur».

Les richesses mobilières d'une Nation dépendent donc, non seulement de sa civilisation, mais encore de celle de ses voisins. Car il ne suffiroit pas qu'on estimât les Tableaux en Italie, pour que les Italiens fussent riches en Tableaux. Cela se peut d'un Particulier à un autre lorsque tous les deux ont le même goût, et qu'ils font environnés d'autres dont la passion en ce genre rend cette opinion regnante dans le canton. Mais par la même raison, il faut qu'on estime les Tableaux en France en Angleterre, etc. pour que les Tableaux en Italie deviennent richesse mobilière nationale, estimée telle par les autres Nations (Mirabeau & Quesnay, 1763, p. 388).

Nelle *Lettres sur la Dépravation de l'Ordre Legale*, pubblicate sulla rivista *Éphémérides du Citoyen* tra il 1767 e il 1769, Mirabeau dichiara che è parte del processo di civiltà essere l'essere illuminati, il pensare e lo scrivere, e che proprio la *civiltà* è strumento del buon governo:

Mais est il donc si mal aisé de régner sur une Nation éclairée, qu'il faille tant de machines pour composer, condenser et contracter le Gouvernement ? De deux choses l'une : la Nation sera barbare ou même simplement policée, mais sans être instruite des loix évidentes de l'ordre social et de la justice par essence, qui constituent la véritable civilisation ; ou bien la Nation sera réellement instruite et civilisée par la connaissance des loix essentielles et fondamentales de la constitution du Gouvernement le plus avantageux possible aux hommes réunis en société, et sous la domination d'une autorité tutélaire (Mirabeau, 1768, pp. 40-41).

L'istruzione pubblica di base è fondamentale⁸, inoltre, perché una volta che ogni uomo, o donna o bambino fosse stato in grado di leggere, scrivere e far di conto, avrebbe potuto ricevere l'insegnamento dell'economia (Gilderson, 1996). La vera civiltà, di conseguenza, dipende dall'esercizio della ragione: si diventa veramente cittadini, membri a pieno titolo della

⁸ Mirabeau, 1768a, p. 18: «Nous reconnoissons alors que l'instruction publique et permanente des loix naturelles de l'ordre social, et de l'ordre de la justice par essence, est l'institution la plus essentielle de la constitution fondamentale des sociétés».

società, solo *per mezzo dell'esercizio e dell'uso della propria intelligenza e della ragione rischiarata*⁹.

4. Pensiero tedesco e la critica alla Zivilisation

I caratteri di cortesia e buone maniere propri della *civilisation*, così come espressi dalla lingua francese, sono gli stessi che, nella Germania contemporanea di Mirabeau, venivano attribuiti alla corte e all'aristocrazia e ai quali si oppongono i valori del ceto medio emergente. Se nell'area francese – ma anche in quella inglese – *cultura* e *civilizzazione* appartenevano a un unico orizzonte semantico, così non è stato per la lingua tedesca in cui *Kultur* e *Zivilisation* hanno connotato due concetti distinti (Santoro, 2023). Elias (1969; trad. it. 1982, p. 82) ne esplicita alcune differenze:

Il concetto francese e inglese di «civiltà» può riferirsi a fatti politici o economici, religiosi o tecnici, morali o sociali. Il concetto tedesco di «cultura» si riferisce essenzialmente a fatti spirituali, artistici e religiosi, e tende nettamente a stabilire una rigida linea di divisione tra fatti di questo tipo da un lato e i fatti politici, economici e sociali dall'altro. Il concetto francese e inglese di «civiltà» può riferirsi al «produrre» ma allo stesso titolo si riferisce all'atteggiamento, al «behaviour» degli uomini, indipendentemente dal fatto che abbiano o no compiuto qualcosa. Nel concetto tedesco di «cultura», invece, il riferimento al «behaviour», ai valori che un uomo ha grazie al suo mero essere e al suo atteggiamento, indipendentemente da qualsiasi realizzazione, si è molto ridotto, e il significato specificamente tedesco del concetto di «cultura» si esprime nel modo più puro nel suo derivato, l'aggettivo «culturale», che indica non già valori d'esistenza d'un uomo ma il valore e il carattere di determinati prodotti umani; non è tuttavia direttamente traducibile in francese e in inglese.

⁹ Mirabeau, 1768a, p. 21: «L'homme donc dans tous les cas, ne peut être homme que par l'exercice et l'emploi de son intelligence et de sa raison éclairée. Il n'est que deux moyens d'aiguiser l'intelligence de l'homme, la nécessité et l'instruction».

Kultur, che in origine era un semplice calco del francese *culture*, nella società tedesca in cui si accentua la forbice tra i ceti, soprattutto quelli in via di formazione, diventa il termine per indicare i valori spirituali della borghesia intellettuale, in contrapposizione con quelli dell'aristocrazia (Elias, 1969; trad. it. 1982). Tuttavia, a partire dalla fine del Settecento, con la Rivoluzione francese e il regno napoleonico, all'antitesi tra le parole *Kultur* e *Zivilisation* assume una sfaccettatura nazionalista giacché *Kultur* andrà a indicare le peculiarità dell'identità tedesca in contrapposizione alle altre identità nazionali, particolarmente rispetto alla Francia (Santoro, 2023).

Uno dei contributi essenziali all'implementazione semantica del termine *Kultur* è stato quello di Immanuel Kant tanto che si deve considerare una delle «tappe fondative di questo processo di esplicitazione della *Kulturphilosophie* e di posizione del problema della cultura» (Morrone, 2020, p. 114).

La novità del soggetto trascendentale inaugurata da Kant con il suo *gesto copernicano* è esito, secondo Morrone (2020), di un processo di *decosmologizzazione*: la caduta dei riferimenti ultramondani – il cosmo greco prima e il dio giudeo-cristiano poi – lasciano il soggetto dell'età moderna solo e in una realtà privata di senso. È il soggetto, scrive Morrone (2020) che

deve costituire il proprio mondo, che non è, non può più essere cosmo, validità essente, ma unicamente mondo della cultura, ovvero compito, lavoro, impegno volto a realizzare una validità perennemente affetta dalla patologia dell'incompiutezza. In questa prospettiva il "bestione" vichiano incontra il soggetto trascendentale kantiano: entrambi si aggirano nelle lande desolate di una realtà insensata, entrambi professano il nichilismo attivo della dazione di senso, della *poiesis*, dell'ordinamento che costituisce il mondo della cultura, il mondo civile, il mondo umano (p. 116).

In questo orizzonte, Kant inverte le condizioni di possibilità della conoscenza, giacché è l'oggetto ad adattarsi alle strutture della conoscenza

del soggetto e non il contrario. Tuttavia, la natura apparente del fenomeno e l'inaccessibilità al suo senso ultimo, apre il soggetto a una relazione che gli permette di riconoscersi in un intelletto finito ma anche di reagire, cercando di dare significato alle percezioni della sensibilità. Tale reazione alla finitezza è la ragione di cui uno degli elementi qualificanti è la *contingenza*: non si tratta di un mero limite esterno ma della cifra stessa della ragione che cercherà costantemente di redimere. L'esercizio mediante cui la ragione ricerca la redenzione del contingente si esplica nell'idea di finalità (Morrone, 2020b).

Per Kant (2017) è l'uomo il *fine ultimo* della natura perché

come unico essere sulla terra che abbia un intelletto, e quindi una facoltà di proporsi da sé dei fini in modo arbitrario, egli certo merita il titolo di signore della natura e, se la si considera come un sistema teleologico, egli è, secondo la sua destinazione, il fine ultimo della natura; ma sempre soltanto a una condizione, cioè che egli sappia e abbia la volontà di dare alla natura e a se stesso un riferimento a un fine tale che possa bastare a se stesso indipendentemente dalla natura e costituire di conseguenza un fine definitivo, che tuttavia non deve affatto essere ricercato nella natura (p. 573).

La possibilità di porre a sé stessi dei fini, e di farlo liberamente per Kant (2017, p. 577), è la *cultura* che, sola, può essere il fine ultimo «che si ha motivo di attribuire alla natura riguardo al genere umano». Non solo: la natura umana, nella sua indeterminatezza, consiste nella cultura; e questo «significa che l'uomo è artefice della propria natura, che egli è il fine ultimo di se stesso, il compito inconchiudibile della sua attività, il cui esito non è predeterminabile» (Morrone, 2020, p. 132).

Delle origini di questa cultura Kant prova a raccontare una *storia congetturale*, partendo dalla narrazione critica e di tipo razionalistico del libro della Genesi. Il primo uomo, nello stato prelapsario, nonostante fosse preda dei propri istinti, avverte l'insorgenza della ragione che, grazie

all'immaginazione, si spinge a «escogitare desideri non solo *senza* un impulso naturale ad essi indirizzato, ma anche *contro* tale impulso» (Kant, 2009, p. 105). Per questo si nutre del frutto proibito, dando vita al primo «tentativo di divenire consapevole della propria ragione come di una facoltà che può estendersi oltre i limiti entro i quali sono costretti tutti gli animali» (Kant, 2009, pp. 105-106). Questo primordiale atto di libera scelta fa sì che l'uomo scopra che gli è possibile svincolarsi dall'istinto e scegliere il proprio modo di vivere, restando, però, con

paura e angoscia: e cioè riguardo al modo in cui egli, che non conosceva niente delle sue proprietà nascoste e dei loro effetti remoti, dovesse mettere in opera le facoltà appena scoperte in sé. Stava come sull'orlo di un abisso; al di fuori dei singoli oggetti dei suoi desideri che sino a quel momento l'istinto gli aveva indicati, infatti, gli fu svelata un'infinità di essi nella cui scelta non sapeva ancora affatto orientarsi; e una volta assaporato questo stato di libertà gli era ormai egualmente impossibile tornare nella servitù (sotto il dominio dell'istinto) (Kant, 2009, p. 106).

È proprio sull'orlo di questo abisso che prende avvio il processo di sviluppo della cultura che, in fin dei conti, è un graduale cammino di liberazione *in primis* dagli istinti legati alla nutrizione e, in seconda battuta, dagli impulsi sessuali, coprendosi con la foglia di fico. Questo rese possibile la scoperta di stimoli *ideali*, come l'amore e il gusto della bellezza. È grazie alla *costumatezza*, dunque, che l'uomo diventa una *creatura morale*. La dominazione sull'istinto, inoltre, cede il passo alla terza tappa di questo cammino di liberazione, che è l'*attesa del futuro*: questo *godere* di uno sguardo lungimirante e di farsi presente un tempo lontano è ciò che consente all'uomo di prepararsi, *in conformità alla sua destinazione, ai fini remoti* (Kant, 2009, p. 106).

L'ultimo atto di questo percorso è l'emancipazione dalla natura grazie alla coscienza di costituirne il *fine*. È la natura stessa che predispone la

possibilità dell'uomo di avanzare nello sviluppo della ragione e della cultura, anche attraverso *l'antagonismo* sociale: «ogni cultura ed arte che adorni l'umanità, l'ordine sociale più bello, sono frutti dell'insocievolezza, che è costretta da se stessa a disciplinarsi e dunque, attraverso un'arte forzata, a sviluppare compiutamente i germi della natura» (Kant, 2009, p. 35). La resistenza all'agonismo e il superamento della pigrizia sono i meccanismi di risveglio della ragione verso la ricerca di valori più alti (Kant, 2009):

Così si producono i primi veri passi dalla barbarie alla cultura, che consiste propriamente nel valore sociale dell'uomo; così si sviluppa a poco a poco ogni talento, si educa il gusto e, anche grazie ad un continuato illuminismo, si producono le premesse per la fondazione di un atteggiamento di pensiero che col tempo può trasformare in principî pratici determinati la rozza disposizione naturale al discernimento etico, e così infine trasformare in un tutto *morale* un accordo *patologicamente* forzato ad una società (p. 33).

La cultura per Kant è, dunque, uno strumento della morale perché costruisce un sistema di condizioni sociali in cui l'uomo può esercitare la sua eticità, culminando con la costruzione del sistema giuridico e della politica (Morrone, 2020b).

Questo progresso dell'uomo, che passa attraverso la rinuncia alla propria volontà egoistica, è quasi un piano provvidenziale della natura che Kant (2014) racconta nella sua *Antropologia dal punto di vista pragmatico*. È la stessa natura, infatti, a porre e volere che la specie umana possieda *il germe della discordia* ma anche la ragione perché possa autodeterminarsi, scegliendo i propri fini¹⁰ attraverso tre attitudini – tecnica, pragmatica e morale – che lo caratterizzano rispetto agli altri viventi (Kant, 2014).

¹⁰ «Per classificare l'uomo nel sistema della natura vivente e poterlo così definire, si può dire semplicemente che egli ha un carattere che si forgia da sé perché è capace di

L'attitudine pragmatica dell'uomo è, per Kant, *la disposizione alla civilizzazione mediante la cultura* e lo sviluppo della socialità giacché «l'uomo è suscettibile, e bisognoso, di un'educazione, sia sotto forma di ammaestramento sia di disciplina» (Kant, 2014; Morawski, 2022). *Kultur* è, dunque, da intendersi in senso oggettivo come la disposizione o, addirittura, la destinazione propria della ragione umana a

coltivarsi, civilizzarsi e moralizzarsi mediante l'arte e le scienze; per forte che sia la sua tendenza animale ad abbandonarsi passivamente agli stimoli dell'agiatezza e del benessere, che egli chiama felicità, è destinato a rendersi attivamente degno dell'umanità, in lotta con gli ostacoli frapposti dalla rozzezza della sua natura (Kant, 2014a).

Si fa evidente un contrasto del pensiero kantiano con l'idea della corruzione dello stato naturale da parte della cultura, espressa da Rousseau. Come per Kant, anche per Herder non è possibile ipotizzare un momento in cui gli esseri umani siano esistiti al di fuori della cultura, quindi in una condizione umana prelinguistica e quasi animale. Lungi dal ritenere la cultura innata, al pari di un istinto naturale, Herder la descrive come una creazione umana, come sistema di significati normativi che vengono sviluppati e trasmessi attraverso la storia (Church, 2015).

perfezionarsi secondo fini scelti da lui stesso; a causa di ciò egli, in quanto animale fornito di ragionabilità (*animal rationabile*), può fare di se stesso un animale ragionevole (*animal rationale*); così egli: in primo luogo conserva se stesso e la sua specie; in secondo luogo esercita, istruisce ed educa questa specie in vista di una società domestica; in terzo luogo la governa come un tutto sistematico (ordinato secondo principi razionali) qual è richiesto dalla società. Se si confronta ciò che caratterizza la specie umana con l'idea di un essere razionale possibile sulla terra in generale, risulta che la natura ha posto e voluto nella specie umana il germe della discordia e che la ragione di cui l'ha fornito ne trae la concordia o almeno il costante avvicinamento ad essa; quest'ultima, nell'idea, è certamente il fine, mentre, nel fatto, la prima (la discordia) è, nei progetti della natura, il mezzo di una suprema e imperscrutabile saggezza: il perfezionamento dell'uomo mediante il progressivo incivilimento, anche a costo di più di un sacrificio nelle gioie della vita» (Kant, 2014a).

I compiti della cultura, per Herder, sono quello di disciplinare gli istinti e di ricercare uno scopo condiviso tra i membri della società che permetta agli individui di allontanarsi dai propri egoismi per condurre una vita buona. Questo è possibile mediante l'educazione, una sorta di *seconda genesi* dell'uomo, e la sua trasmissione, come espresso nelle *Idee per la filosofia della storia dell'umanità* (Herder, 1971, p. 214):

[...] siccome ci vogliono anche esseri simili a noi per istruirci, per abituarci, per formarci, mi sembra ci sia una educazione del genere umano e una filosofia della sua storia allo stesso modo come c'è una umanità, cioè una cooperazione di individui, mediante la quale soltanto siamo diventati uomini. [...] Ogni educazione può avvenire soltanto mediante l'imitazione e l'esercizio, cioè mediante il passaggio del modello nella copia; e come si può chiamare questo processo meglio che tradizione?

Questa educazione progressiva, questa *seconda genesi dell'uomo, che dura per tutta la sua vita*, insieme allo sviluppo delle sue facoltà, è ciò che Herder chiama *Kultur* o, in modo indifferente, *Aufklärung* (Herder, 1971; Kluckhohn & Kroeber, 1982).

Sono queste, le stesse pagine per le quali Herder è ritenuto un precursore del *relativismo culturale*: non è possibile che una cultura sia egemone o si ritenga migliore di altre. I tentativi universalizzanti dell'Illuminismo di riunire la diversità sotto un unico termine sono illusori perché sostituiscono la realtà con le parole; inoltre, poiché queste parole hanno origine nella persona che produce l'analisi, il processo è quello di «paragonare ogni cosa, in generale o in particolare, con se stessi. Sarebbe infatti una manifesta stupidità considerare sé stessi come la quintessenza di tutti i popoli e di tutte le età» (Herder, 2020). L'assunto antropologico fondamentale alla base della sua analisi è che le società umane si sviluppino come risposta a particolari vincoli e sfide storiche, tesi in aperta opposizione all'universalismo illuminista (Denby, 2005): il superamento di questa idea illuminista

omologante è possibile perché – scrive Cassirer (1932; trad. it. 1973, p. 322)

– Herder ha

spezzato definitivamente il cerchio magico dello studio soltanto analitico, il cerchio magico del principio di identità. La storia distrugge la parvenza dell'identità; essa non conosce nulla di realmente identico, non conosce alcun ritorno uguale; genera continuamente nuove creature e conferisce a tutto ciò che chiama in vita una forma propria, un modo autonomo di esistenza, come dote indelebile. Ogni generalizzazione astratta è quindi impotente di fronte a lei; e come un singolo concetto generico non ne può comprendere la ricchezza, così non può comprenderla nessuna singola norma universalmente impegnativa. Ogni condizione umana ha il suo proprio valore, ogni singola fase storica ha il suo diritto immanente e la sua immanente necessità. Queste fasi non sono separate tra loro; sono soltanto nel tutto e mediante il tutto; ma ciascuna di esse è ugualmente indispensabile al tutto.

Cassirer aggiunge che Herder, sotto e grazie all'influsso di Hamman, pone una incolmabile distanza tra sé e la sua epoca. Il pensiero di Herder, infatti, figlio dell'Illuminismo, *preparò l'armamentario metodico che servì infine a superarlo [...]. Il superamento dell'illuminismo per opera del Herder è quindi un vero autosuperamento* (Cassirer, 1932/1973, p. 324). Questo passaggio fondamentale, sia storico che concettuale, si caratterizza per una profonda frattura tra finito e infinito, e la *produktive Einbildungskraft* kantiana, di cui lo schematismo trascendentale è riflesso, rappresenta un importante tentativo di ricucire tale lacerazione (Papa, 2019). Sarà il giovane Hegel, in *Fede e sapere* del 1802, a raccogliere il testimone dell'eredità del criticismo e dell'immaginazione produttiva, e a fare dello schematismo una *scienza dell'esperienza della coscienza* (Papa, 2019, p. 97).

In questo scritto pubblicato negli anni *dell'Aetas Kantiana*, Hegel vede la *produktive Einbildungskraft* e il conseguente schematismo come strumenti della significazione del mondo e, proprio in virtù della loro significatività, come lo spazio di dischiussione della cultura e della *Kulturgeschichte* (Papa,

2019). Tuttavia, Hegel ritiene incompiuto questo sforzo kantiano della *Critica del giudizio* di svolgere lo schematismo in qualità di strumento dell'accadere storico come produttore di significati culturali – cioè, di quello che nella *Fenomenologia dello Spirito* sarà il mondo dell'effettualità.

È quindi nello schematismo che si “gioca” l'intero sviluppo della storia della filosofia a partire da Kant. La differenza di questo “modellare” tra Kant e Hegel è unica ma sostanziale: mentre il primo ritiene che la realtà concreta venga modellata soggettivamente in un giudizio che può essere esclusivamente riflettente e mai determinante, per Hegel il finalismo kantiano, che assegnava alla “promessa” il ruolo di dire qualcosa in più del solo giudizio determinante, è l'effettualità vera e propria: l'accadere dello spirito, ossia la storia (Papa, 2019, p. 99).

La cultura tornerà nella figura dello spirito nella *Fenomenologia* ma assumerà una connotazione negativa, essendo il momento di estraneazione da sé dello spirito, seguente a quello dello *spirito vero*.

Va osservato che il termine adoperato da Hegel per designare cultura è *Bildung*, il cui significato è quello di formazione: nell'età del classicismo – seconda metà del XVIII secolo –, si riferiva a una *formazione naturale*, esterna ma venne a modificarsi in seguito, legandosi al significato di affinamento dell'educazione e delle facoltà naturali, proprio del lemma *Kultur* (Giosi, 2012). Kant, come visto, usa il termine *Kultur* riferito alle facoltà o disposizioni naturali in qualità di *atto di libertà* del soggetto; von Humboldt, invece, evidenzierà le peculiarità della *Bildung*, intendendo «con questo termine qualcosa di più alto e insieme di più intimo, cioè quella peculiare disposizione spirituale che la conoscenza e il sentimento, intesi come atto di tutto lo spirito e di tutta la moralità, producono riflettendosi sulla sensibilità e sul carattere» (von Humboldt, 1970).

Giosi (2012, p. 168) chiarisce che

Bildung qui non significa più *Kultur*, cioè educazione di facoltà o di talenti. L'affermarsi della parola *Bildung* richiama piuttosto l'antica tradizione mistica (che ha in Meister Eckart uno dei rappresentanti più significativi), per la quale l'uomo reca nella propria anima l'immagine (*Bild*) di Dio, in base alla quale è creato e deve svilupparla in sé. In *Bildung*, infatti, c'è *Bild* (immagine), che ricomprende i concetti di riproduzione (*Nachbild*) e di modello (*Vorbild*). Proprio per questo motivo la nozione di cultura va oltre il significato di una pura coltivazione di disposizioni preesistenti. La coltivazione di una disposizione costituisce lo sviluppo di qualcosa di dato, per cui l'esercizio e la cura di essa verrebbe a rappresentare un mezzo in vista del fine. Nell'autentica cultura, al contrario, ciò attraverso cui (e in cui) ci si forma viene, in quanto tale, fatto interamente proprio.

Così inteso, cultura è un concetto storico e teoretico, che ha un carattere di conservazione giacché qualunque cosa attraversi la cultura non si dissolve ma vi permane. Questo carattere conservativo si ritrova nella concezione della hegeliana *Bildung*, indissolubilmente legata all'essere dello spirito (Giosi, 2012).

Nel VI capitolo della *Fenomenologia*, nella trattazione circa lo «spirito estraniato», Hegel ci presenta un soggetto che si riconosce come spirito, dopo aver attraversato il cammino fenomenologico come coscienza, autocoscienza e ragione. De Bortoli (2017, p. 83) sintetizza così questo processo dialettico:

la coscienza va a fondo e viene a galla lo spirito. Lo spirito è definito come «*Io* che è *Noi*, e *Noi* che è *Io*»: nel VI capitolo viene in primo piano l'intersoggettività. Il soggetto non è dato per natura, non è, cioè, qualcosa di originario (l'individuo singolo e astrattamente isolato), ma si costituisce come tale solo nella relazione con gli altri soggetti, è il risultato di un processo di socializzazione, di cultura, di educazione, è «formato» dalla comunità sociale e storica in cui si colloca.

Proprio perché in questa parte della *Fenomenologia* si incontrano gli *spiriti reali*, Hegel sviluppa una storia dello spirito dell'Europa che parte dal mondo greco, attraversa il diritto romano, il feudalesimo medievale,

l'assolutismo moderno per giungere alla Rivoluzione francese (Chiereghin, 2008). Questa storia europea dello spirito si concretizza in tre momenti: a) *l'eticità dello spirito vero*; b) *la cultura*; c) *lo spirito che è certo di sé* in cui si realizza la *moralità* grazie al ritrovarsi nell'altro da sé come in un altro sé (Chiereghin, 2008).

La *Bildung* è quel processo in cui l'individuo supera la propria naturalità e si estranea da sé divenendo un soggetto universale; esce, così, dall'immediatezza per alienarsi in rapporti sociali più complessi. Solo alienandosi da sé la coscienza può *coltivarsi* e raggiungere la certezza della propria essenza. Scrive Hegel:

In questa sfera, l'individuo ha valore e realtà mediante la *cultura*. La vera *natura* e sostanza *originaria* dell'individuo è lo spirito dell'*estraniazione* dell'essere *naturale*. Questa esteriorizzazione, perciò, è tanto il *fine* quanto l'*esistenza* dell'individuo stesso; nel contempo, essa costituisce il *mezzo*, cioè il *passaggio*, sia della *sostanza pensata* nella *realtà*, sia, viceversa, dell'*individualità determinata* nell'*essenzialità*. Tale individualità si *coltiva* fino a raggiungere il proprio *In-sé*, e solo in questo modo essa è *in sé* e ha esistenza reale: la sua realtà e la sua potenza sono direttamente proporzionali alla sua cultura. [...] Ora, ciò che appare come cultura dell'*individuo* singolo è il momento essenziale della *sostanza* stessa, e cioè il passaggio immediato dell'universalità pensata della sostanza nella realtà; in altre parole, la cultura e qui l'anima semplice della sostanza mediante cui l'*In-sé* è qualcosa di *riconosciuto* e di *esistente*. Di conseguenza, il movimento dell'individualità che viene coltivandosi è immediatamente il divenire dell'individualità stessa come essenza oggettiva universale, vale a dire: e il divenire del mondo reale (Hegel, 1995, pp. 661–663).

L'individuo, alienato rispetto al potere, comprende che è necessario accettare la propria estraneazione per poter convivere con gli altri in un mondo non estraneo e avvia un processo che porterà al rovesciamento dialettico di questo stato di alienazione e alla riappropriazione di sé stesso (Chiereghin, 2008).

Bonito Oliva (2018, p. 53) osserva che

la cultura come dato riflette l'organizzazione sociale e subisce le inquietudini latenti; non rispecchia un ordine trascendente, in ogni sua figura risponde alla concreta forma della vita umana il cui *telos* matura nella trama intersoggettiva creata dalle produzioni umane, il cui compimento tuttavia va oltre le intenzioni e i propositi consapevoli. La cultura diventa il banco di prova dell'organizzazione sociale e, da sostegno dei processi di individuazione, si trasforma in modello in vista del riconoscimento o della ribellione. Questo spinge Hegel a confrontarsi con la situazione spirituale del suo tempo – segnato dalla trasformazione ma non ancora consolidato in una nuova configurazione – soffermandosi sull'intero percorso del soggettivo nelle cui espressioni emerge il disagio per un mancato passaggio di stato dall'ideale dell'autonomia dell'uomo alla costruzione di un mondo nuovo.

La cultura moderna, in quanto *spirito del tempo*, provoca ogni uomo nella sua aspirazione all'universalità, ne amplia i confini e, tuttavia, individua una modalità di chiarificazione dei processi di condivisione comunitaria per ciascun singolo individuo capace di agire secondo dei fini. La cultura si fa «il banco di prova del soggettivo nell'orizzonte del mondo comune e lo strumento di soggettivazione dell'ordine sociale» (Bonito Oliva, 2018, p. 58). Il linguaggio è una delle forme tramite cui il soggetto può oggettivarsi e tornare in sé «come l'unità identica di se stesso e di sé come opposto» (Hegel, 1995): è nell'esprimersi attraverso le parole che l'Io entra in relazione con altri soggetti, si estranea e diventa universale.

Il problema della cultura nella *Fenomenologia dello Spirito*, allora, può essere inteso come ricerca del singolo individuo di un nuovo equilibrio ma anche come base per la nascita di un uomo nuovo. (Farias, 1963). Dello stesso avviso, anche Marx:

Come l'uomo contrapponendosi alla natura ha dato luogo alla cultura poggiante idealmente sulle plastiche individualità degli antichi, che ne erano insieme il principio e il risultato, così contrapponendosi a quella seconda natura che è la cultura darà origine ad un uomo nuovo. Per Hegel il superamento dello spirito oggettivo porterà al liberarsi puro

dello spirito assoluto, e ad una completa dialettizzazione dell'umano, che sarà distribuito secondo infinite sfumature tra individualità e universalità, come una qualsiasi mutevole istituzione. Per Marx il superamento rivoluzionario dell'organizzazione capitalista della produzione porterà ad una completa universalizzazione del lavoro individuale, ad una materiale, e non solo dialettica, identificazione del tempo del sistema e del tempo dell'individuo (Farias, 1963, p. 189).

Ciò che differenzia la posizione hegeliana da quella marxiana è la prospettiva della posizione dell'uomo rispetto alla cultura. Per entrambi è nella età moderna che cambiano le disposizioni degli elementi relazionali tra uomo e società, che viene concepita come un tutto storico e sistematico. Hegel vede la *Bildung* come rispondente a «una legge di progressiva spiritualizzazione e liberazione, che è al tempo stesso una legge di organica e totale connessione in un sistema unitario» (Farias, 1963, p. 189); Marx invece, vede stagliarsi la crisi della cultura che, in quanto forma spirituale, è *separata dal lavoro e gira a vuoto su se stessa*. Il problema della cultura si fa, per Marx, un *problema del corpo dell'uomo*: non essendo in grado di astrarre e universalizzare, l'uomo si abbruttisce nel lavoro e in una serie di consumi superflui (Farias, 1963).

Partendo proprio dalla disamina delle modalità di alienazione dell'uomo, Marx (1979) si riappropria della natura storica dell'uomo mostrando il legame indissolubile tra prassi storica e carattere materiale dell'uomo anche nello stesso pensiero economico. L'insieme dei rapporti di produzione, infatti, costituisce la *struttura economica della società* sulla quale si costruisce la *sovrastruttura giuridica e politica*.

Nella produzione sociale della loro esistenza, gli uomini entrano in rapporti determinati, necessari, indipendenti dalla loro volontà, in rapporti di produzione che corrispondono a un determinato grado di sviluppo delle loro forze produttive materiali. L'insieme di questi rapporti di produzione costituisce la struttura economica della società, ossia la base reale sulla quale si eleva una sovrastruttura giuridica e politica e alla quale corrispondono forme determinate della coscienza

sociale. Il modo di produzione della vita materiale condiziona, in generale, il processo sociale, politico e spirituale della vita. Non è la coscienza degli uomini che determina il loro essere, ma è, al contrario, il loro essere sociale che determina la loro coscienza (Marx, 1979, prefazione, p. 5).

Vista in questi termini, la cultura non è altro che l'imporsi delle idee della classe dominante che dispone dei mezzi di produzione materiale e, di conseguenza, dei mezzi di produzione intellettuale «cosicché a essa in complesso sono assoggettate le idee di coloro ai quali mancano i mezzi della produzione intellettuale. Le idee dominanti [...] sono i rapporti materiali dominanti presi come idee: sono dunque l'espressione dei rapporti che appunto fanno di una classe la classe dominante, e sono le idee del suo dominio» (Marx, 1979).

Questa sottomissione della cultura da parte della classe egemone si riscontra, in termini diversi, negli scritti nietzscheani. In *Sull'avvenire delle nostre scuole*, infatti, Nietzsche (2017) scrive:

Due correnti apparentemente contrapposte, egualmente dannose nella loro azione e infine concordanti nei loro risultati, dominano nell'epoca presente le nostre scuole, che in origine erano fondate su basi del tutto diverse: da un lato, l'impulso verso la massima *estensione della cultura*, e d'altro lato l'impulso a *sminuirla e indebolirla*. Conformemente al primo impulso, la cultura dev'essere portata entro ambienti sempre più vasti; nel senso dell'altra tendenza, si pretende dalla cultura che essa deponga le sue supreme pretese di sovranità, per sottomettersi al servizio di un'altra forma di vita, a quella cioè dello Stato. Di fronte a queste fatali tendenze dell'estensione e della diminuzione, ci sarebbe da disperare senza alcuna prospettiva, se in qualche modo non fosse possibile favorire la vittoria di due tendenze opposte, veramente tedesche e specialmente gravide di avvenire, ossia aiutare l'impulso verso la *restrizione e concentrazione* della cultura, in antitesi alla sua massima estensione possibile, e aiutare l'impulso al *rafforzamento e all'autosufficienza* della cultura, in antitesi al suo indebolimento. [...] A quegli altri due impulsi, per contro, potrebbe riuscire soltanto di fondare una finta cultura (pp. 7-8).

Lo Stato, dunque, interviene nei processi culturali, caratterizzando la cultura con tratti di specialismo, con una formazione frettolosa, e con la creazione di un *uomo corrente* perfettamente omologato e, di conseguenza, avverso alla figura del *genio*. I caratteri di questa *cultura odierna* sono elencati nei *Frammenti postumi*:

- 1) Fretta e il non diventare maturi.
- 2) L'elemento storico, il non voler vivere, l'inghiottire il presente appena nato. Il copiare. Storia della letteratura.
- 3) Il mondo cartaceo. Scrivere e leggere assurdamente.
- 4) Marciare in fila. Avversione per il genio. L'uomo «sociale» e il socialismo.
- 5) L'uomo corrente.
- 6) Lo specialista. Vivere meglio, non più conoscere.
- 7) La mancanza di una filosofia seria.
- 8) L'intristirsi dell'arte. «Cultura parlamentare».
- 9) Il nuovo concetto di tedesco» (Nietzsche, 1989, pp. 262-263).

A partire da tali peculiarità, Nietzsche constata come, nel suo tempo, l'urgenza di diffondere la cultura provenga dai *dogmi preferiti dell'economia politica* che promette *conoscenza e cultura nella massima quantità possibile* (Nietzsche, 2017). Se lo scopo ultimo della diffusione della cultura, dunque, è la massima utilità possibile – e, di conseguenza, il profitto –, allora la cultura «sarebbe pressappoco da definire come l'abilità con cui ci si mantiene “all'altezza del nostro tempo” [...]. Il vero problema della cultura consisterebbe perciò nell'educare uomini quanto più possibile “correnti”, nel senso in cui si chiama “corrente” una moneta» (Nietzsche, 2017, p. 31). Una produzione affidata a *uomini correnti*, dunque, soggioga la cultura al potere e ai fini dello Stato e la mette nelle mani di quella classe dominante che è stata a propria volta formata da questa *cultura odierna, malata e subordinata*.

Il tema della malattia e della sua associazione alla cultura torna in Nietzsche allorquando descrive l'essere umano come, al tempo stesso, la

parte più interessante e quella più malata della natura¹¹. Nell'uomo, infatti, la *natura si fa cultura* (Tongeren, 2000). È la malattia a definire l'essere umano nel suo transitare, nei modi più disparati, dalla natura alla cultura. Questo, spiega Tongeren (2000), è il vero oggetto dell'intera produzione nietzscheana: «culture or, more precisely, the human being as a product and a producer of culture» (p. 3). In questa cultura che produciamo e che ci produce, Nietzsche distingue principalmente quattro domini della cultura, rintracciabili nei titoli dei capitoli della prima parte di *Umano troppo umano*: la conoscenza (*Delle prime e ultime cose*), la morale e la politica (*Per la storia dei sentimenti morali*), la religione (*La vita religiosa*), e l'arte (*Dell'anima degli artisti e degli scrittori*) – arte che, però, non si troverà tra le tematiche discusse in *Al di là del bene e del male*. Questi ambiti, ricorda Tongeren (2000), inoltre, sono indagati da Nietzsche nella prospettiva dell'essere umano come *l'animale non ancora stabilmente determinato* (Nietzsche, 1972, «Al di là del bene e del male», p. 68), e quindi come parte malata ma interessante della natura. I prodotti culturali di conoscenza, morale e religione sono i modi in cui l'essere umano affronta i sintomi del suo stato di malattia, e l'approccio nietzscheano allo studio della malattia è proprio quello del medico che

¹¹ «[...] non senza una certa equità si potrebbe veramente anche aggiungere che soltanto sul terreno di questa umana forma d'esistenza, *essenzialmente pericolosa*, quella cioè dei preti, l'uomo è divenuto in generale un *animale interessante*, e che soltanto qui l'anima umana ha acquistato *profondità* in un superiore significato ed è divenuta *malvagia* - e sono anzi queste le due forme fondamentali della superiorità che ha avuto sino a oggi l'uomo sugli altri animali!...» (Nietzsche, 1972, «Genealogia della morale», p. 231)

«Da che cosa dipende quello stato morboso? Poiché l'uomo è più malato, più insicuro, più mutevole, più indeterminato di qualsiasi altro animale, non v'è dubbio – è *l'animale malato*: come mai è così? Certo, più di tutti gli altri animali presi insieme, egli ha anche tentato, innovato, affrontato, sfidato il destino: questo grande sperimentatore di se stesso, questo inappagato, questo insaziato, che per l'ultima supremazia contende con animali, natura e deità, questo pur sempre indomabile, eternamente di là da venire, che per l'empito della sua stessa forza non trova più requie, sì che il suo futuro, come uno sprone, spietatamente gli va frugando nella carne d'ogni presente – come non dovrebbe essere, un tale ardito e ricco animale, anche il più esposto al pericolo, il più lungamente e profondamente malato tra tutti gli animali malati?» (Nietzsche, 1972, «Genealogia della morale», p. 351).

osserva i fenomeni – i sintomi – per formulare una diagnosi su una vita di cui può conoscere solo se è sana o malata. L'arte e la filosofia sono i rimedi per la cura dell'uomo:

Ogni arte, ogni filosofia possono essere considerate come un mezzo di cura e d'aiuto al servizio della vita che cresce e che lotta: esse presuppongono sempre sofferenze e sofferenti. Ma vi sono due specie di sofferenti: quelli che soffrono della sovrabbondanza della vita, i quali, dunque, vogliono un'arte dionisiaca e quindi una visione e una conoscenza tragica della vita, e quelli che soffrono dell'impoverimento della vita, i quali cercano riposo, quiete, placido mare, liberazione da se stessi attraverso l'arte e la conoscenza, oppure invece l'ebbrezza, lo spasimo, lo stordimento, la follia (Nietzsche, 1991, «La Gaia Scienza», p. 247).

La cultura, tuttavia, non può essere appannaggio di una attività generica ma ha uno scopo preciso, che si riferisce soltanto a ciò che *deve essere formato*, dunque al «comprendere e favorire i nostri più nobili contemporanei». Compito della cultura, inoltre, è

vivere ed agire secondo le più nobili aspirazioni del proprio popolo, o degli uomini.

Perciò, non soltanto recepire e imparare, ma vivere. Liberare il proprio tempo e il proprio popolo dalle linee contorte, e tenere presente la sua immagine ideale.

Scopo della storia, conservare questa immagine.

Filosofia e arte: un mezzo è la storia.

Perpetuare gli spiriti supremi: cultura è immortalità dei più nobili spiriti.

Terribile lotta con il bisogno - la cultura come forza trasfiguratrice.

La cultura deve essere intesa in senso completamente *produttivo*.

Il giudizio sull'*uomo* dipende anch'esso totalmente dalla cultura.

Compito dell'uomo colto, essere *veritiero* e porsi realmente in rapporto con tutto ciò che è grande.

Cultura è la vita nel senso dei grandi spiriti, con la tendenza a grandi fini (Nietzsche, 1989, pp. 261-262).

I tratti aristocratici della cultura – che rivelano la dipendenza del pensiero nietzscheano di questa fase dalle letture delle opere di Arthur Schopenhauer

– rivelano una dialettica oppositiva, «tra cultura e Stato, cultura e civilizzazione» (De Maria, 2021). Lo Stato, infatti, «di nascita infame, è per la maggior parte degli esseri una fonte ininterrotta di affanni» (Nietzsche, 1989, p. 350): il suo intervento nella sfera culturale si dà nell'imporre i paradigmi dell'istruzione e, di conseguenza, nel suo ergersi a «guida della cultura. In esso agiscono forze contrarie alla vera cultura» (Nietzsche, 1989, p. 251).

Questa dialettica oppositiva tra cultura e Stato è senza dubbio il *fil rouge* che lega gli scritti nietzscheani alla produzione burckhardiana, particolarmente alle sue lezioni di Basilea del 1870, pubblicate postume sotto il titolo di *Considerazioni sulla storia universale*. In queste lezioni, che Nietzsche ha seguito, Burckhardt sostiene l'esistenza di tre *grandi potenze*, Stato, Religione e Cultura, e considera quest'ultima come l'unica potenza dinamica e trasformativa delle altre due, considerate statiche giacché deputate alla conservazione dell'esistente. *Kultur* comprende le arti e la filosofia, intesa come organizzazione dei saperi, le scienze matematiche e le scienze naturali. Nel solco tracciato da Schopenhauer, Burckhardt rifiuta la possibilità dello Stato etico hegeliano, della teologia cristiana ma anche dell'idea marxista della cultura intesa come sovrastruttura giacché *Kultur* ha un potere proprio e progressivo, e una vita indipendente dalla storia dell'uomo. Burckhardt, inoltre, rifiuta quell'idea di storicismo inteso come giustificazione dell'esistente e in una prospettiva finalistica, inserendosi a pieno titolo nel solco della *Kulturgeschichte*, la quale sostiene, sì, l'identificazione di certi modelli ma non li osserva attraverso alcuna lente ideologica né li astrae dal proprio contesto storico per analizzarli con le categorie del presente.

Questo modo di leggere la storia culturale è chiaro nello studio sul Rinascimento italiano, «modello e legge di tutto il mondo occidentale»

(Burckhardt, 1983, p. 163). Lo studio della storia, per Burckhardt (1998, p.5), non deve trascendere in una filosofia della storia:

Rinunziamo inoltre a ogni sistematicità; non abbiamo nessuna pretesa di «idee storico-universali» ma ci appaghiamo di constatazioni e offriamo materia storica vista in sezioni trasversali, nel maggior numero di direzioni possibili; e soprattutto non offriamo alcuna filosofia della storia. / Questa non è che un centauro, una *contradictio in adiecto*, giacché la storia, ossia il coordinare, è non filosofica, e la filosofia, ossia il subordinare, è non-storia. / La filosofia, però, per fare subito i conti con essa, se affronta realmente e direttamente il grande, universale enigma della vita, è ben al di sopra della storia, che nel migliore dei casi persegue questo fine soltanto imperfettamente e indirettamente.

È *l'uomo che patisce, che anela e agisce* il punto di partenza e il centro dello studio della storia, cosa che rende la considerazione essa, in qualche maniera, *patologica*. Se i filosofi, sostiene Burckhardt, guardano alla storia come il passato preliminare al tempo presente, «noi consideriamo invece ciò che 'si ripete', che è 'costante' e 'tipico', come qualcosa che risuona in noi e che per noi è comprensibile. Quelli restano impigliati in speculazioni sugli inizi, benché debbano parlare pure del futuro. Noi possiamo fare a meno di quelle teorie, e non si può certo pretendere da noi la dottrina della fine» (Burckhardt, 1998, p. 5). Nel racconto di questa storia, che appare non pacificata, si staglia il combattimento tra la dinamicità della *Kultur* e la staticità delle potenze conservative di Stato e religione; Burckhardt, allora, definisce *Kultur* come

la quintessenza di tutto ciò che si è formato spontaneamente per promuovere la vita materiale e come espressione della vita spirituale e affettivo-morale: ogni [forma di] socialità, ogni tecnica, arte, poesia e scienza. Essa è il mondo di ciò che si muove, è libero, non necessariamente universale, di ciò che non pretende per sé alcuna validità costrittiva (Burckhardt, 1990).

Questa visione della cultura, che esercita un effetto di modificazione su Stato e Religione, porta con sé anche una distinzione tra natura, che dona la massima perfezione alla specie ma la massima indifferenza all'individuo, e storia che, invece, è la rottura con questo stato di natura in virtù del risveglio della coscienza. L'essenza della vita storica è contaminazione, è *trasformazione*.

Richiamando alla memoria il significato attribuito da Burckhardt alla parola *Kultur*, Huizinga (1938; trad. it. 1947)¹² sottolinea il maggior peso che lo storico tedesco aveva attribuito alla componente spirituale del concetto di cultura, mentre *civiltà* e *vita sociale* sembrano restare nell'alveo della *Kultur* per il solo legame con l'arte, la letteratura e la scienza. Per Huizinga, dunque, questo concetto è di tipo estetico-intellettuale e ancora molto simile a quello di *Bildung*, cioè di istruzione (Huizinga, 1938; trad. it. 1947). Rispetto a questo concetto, tuttavia, Huizinga premette l'impossibilità di una definizione definitiva:

Veramente, sappiamo noi, proprio bene, quel che intendiamo nel dir cultura? La parola si è imposta, per così dire, nell'uso giornaliero, a sempre più vasti circoli da una generazione in qua. Dal territorio linguistico tedesco essa è passata a conquistare il rimanente mondo germanico così come quello slavo; e non ha lasciato senza sfiorarli neppure l'uso linguistico inglese e le lingue romanze. Noi la maneggiamo come se fossimo pienamente d'accordo sul contenuto del concetto da essa espresso, ma così non facciamo che ingannar noi stessi.

Noi non tenteremo qui una esatta determinazione del concetto di cultura, la qual cosa ci porterebbe troppo lontano; piuttosto vogliamo partire da quel nesso poco saldo dove la lingua d'uso è d'accordo sul valore della parola.

¹² *Der Mensch und die Kultur* (in traduzione italiana *L'uomo e la cultura*) è il testo di una conferenza commissionata a Huizinga dalla Lega Culturale Austriaca di Vienna, facente parte di un ciclo di conferenze dal titolo *L'uomo fra ieri e oggi*. Tuttavia, questa conferenza non fu mai tenuta – probabilmente per un divieto nazista a seguito dell'*Anschluss Österreichs* del 13 marzo 1938 –; ne venne pubblicato, però, il testo lo stesso anno per la collana *Ausblicke* dall'editore *Verlag*. Cf. (Huizinga, 1938; trad. it. 1947, prefazione).

Una cosa è ben ferma: il valore della parola cultura, da quando essa è stata adottata dall'uso generale, non si è soltanto esteso sempre più nello spazio; il vocabolo, nello stesso tempo, ha attratto a sé, nel suo ambito, un sempre maggior numero delle umane attività (Huizinga, 1938; trad. it. 1947, pp. 8-9).

Quella *Kultur* che, in *Considerazioni sulla storia universale*, Burckhardt (1990) aveva innestato nella triade con Stato e Religione, non è più sufficiente, per Huizinga, a dar conto del *contenuto rappresentativo della parola*: si stava delineando una sorta di scissione tra la considerazione della cultura in quanto *concetto storico* e quella, invece, della cultura in quanto *concetto attuale*. Nel parlare di una cultura del passato, infatti, si delimita un fenomeno nel tempo e nello spazio (per esempio, la cultura greca); nel mondo contemporaneo, per il pensatore olandese, non si stagliano, invece, lineamenti certi: «noi ci dobbiamo sempre novamente appagare di vivere e pensare in un mondo, dove è possibile solo una insufficiente espressione» (Huizinga, 1938; trad. it. 1947, p. 10).

La cultura del proprio tempo appare a Huizinga un *caso clinico*, affaticata dalla tecnica e dall'industria. Da preferire, invece, sono tutti quei valori culturali legati allo spirito e all'anima, preservando, tuttavia, le tecniche delle comunicazioni, dell'energia, dell'igiene e delle previdenze sociali. Questa spinta alla volta dello spirito porta la cultura *verso spazi sconfinati e liberi, lungi dal quotidiano tumulto del mondo* (Huizinga, 1938; trad. it. 1947).

Kultur, però, non viene a coincidere con *Bildung*, con la sola istruzione, perché, sostiene Huizinga, la cultura non è la mera capacità di pensare o di intuire ma anche *l'esperienza di vita e l'attività*. Ed è proprio questo inglobare nella cultura l'elemento dell'attività che fa di Huizinga uno degli anticipatori, insieme ad Arnold van Gennep, della *svolta performativa* dell'analisi culturale (Santoro, 2023).

Nel discorso *Sui limiti del gioco e del serio nella cultura*¹³ (Huizinga, 1933; trad. it. 2018), lo storico olandese introduce i temi che saranno oggetto del più famoso *Homo ludens* (Huizinga, 1946; trad. it. 2002). Nel motivare la scelta del tema per il suo discorso, Huizinga propone una riflessione sul concetto di cultura e su alcune sue peculiarità da cui emerge ancora il carattere performativo della cultura:

Parlo di cultura, non perché consideri il termine più bello del nostro equivalente per civiltà [beschaving], ma perché esso ha acquisito nel pensiero contemporaneo un valore diverso, più caratteristico rispetto al secondo, divenendo così indispensabile. Tutta la cultura è un aspirare a qualcosa. Al controllo sulla natura mediante le abilità e la conoscenza, mediante l'ingegnosità e la comprensione. L'uomo è sempre *homo faber*, sia che crei una parola, sia che costruisca un arco o un ponte. Esiste forse qualche espressione culturale che non rientri nell'assunto "cultura è aspirazione"? Fede e religione, stato, legge e diritto, architettura, poesia e arte, le attività pratiche e gli scambi commerciali. Ogni oggetto di cultura è uno strumento e ogni strumento costituisce una pragmatica sinergia di volontà e azione. Tutta la cultura è *servizio*. Ogni strumento, ogni segno, ogni parola e ogni immagine servono a qualcosa e l'uomo che li utilizza rende un servizio nell'accezione più elevata del termine. In questo mondo non esiste dominio senza servizio; l'uomo è un essere che si subordina spontaneamente, e chi ritiene di poter dominare secondo il proprio volere è il più asservito degli schiavi. Una terza categoria generale in cui rientra tutto ciò che è cultura: essa è *espressione*, una trasformazione operata dall'intelletto che dà origine a qualcosa che è di più e diverso dalla natura. Un oggetto di cultura, una ruota, un microscopio, un concetto filosofico, un accordo musicale recano il timbro di "diverso da...". Si tratta sempre di una trasformazione, di un processo di fissazione, di forgiatura, siano essi immaginari, materiali o in termini di parole (Huizinga, 1933; trad. it. 2018, pp. 20-21).

I tratti caratteristici che fanno della cultura una *performance*, dunque, sono la tendenza aspirazionale, il servizio e l'essere espressione di qualcosa. Le sue attività primarie, per Huizinga, sono tre: linguaggio, mito e culto. Il

¹³ Discorso pronunciato, in qualità di Magnifico Rettore, l'8 febbraio 1933, nell'occasione nel 358° anniversario della fondazione dell'Università di Leida.

linguaggio è considerato come primo strumento della comunicazione giacché consente di apprendere, ordinare le informazioni, di nominare le cose e di elevare i concetti all'intelletto. Il mito è, invece, la più antica spiegazione del mondo e della natura e *fonda l'umano nel divino*. Il culto – che nel mondo antico inglobava le maggiori attività umane, il diritto, l'arte, la scienza, la tecnica e la sapienza – è l'azione sacrale che *determina che le cose vadano come devono andare*: è, cioè, l'attività di mediazione con il divino a cui si chiede di preservare l'ordine del mondo (Huizinga, 1933; trad. it. 2018).

In tutte queste attività della cultura, spiega Huizinga, si deve rintracciare il *gioco*: esso *precede* la cultura sia in senso *filogenetico*, perché si può constatare che anche gli animali giochino, sia in senso *ontogenetico*, perché si osserva che ciascun bambino che gioca realizza compiutamente il concetto di gioco (Huizinga, 1933; trad. it. 2018). Questa posizione anteriore del gioco rispetto alla cultura consente, così, a Huizinga di indagarlo non solo come fenomeno culturale ma soprattutto come caratteristica stessa della cultura in modo da *integrare il concetto di gioco in quello di cultura* (Huizinga, 1946; trad. it. 2002, p. XXXII). Lo scopo di *Homo ludens*, dichiarato dallo stesso autore, infatti, «è dimostrare che si tratta ben più di un confronto retorico quando crediamo di poter considerare la cultura *sub specie ludi*» (Huizinga, 1946; trad. it. 2002, p. 8).

Parlando dell'elemento ludico della cultura, non intendiamo dire che fra le varie attività della vita culturale i giochi occupino un posto importante, e neppure che la cultura provenga dal gioco per un processo di evoluzione, di modo che ciò che in origine era gioco sia passato più tardi in qualcosa che non sia più gioco e che possa portare il nome di cultura. La concezione chiarita qui sotto è la seguente: la cultura sorge in forma ludica, la cultura è dapprima giocata. Dunque ciò non significa che il gioco muta o si converte in cultura, ma piuttosto che la cultura, nelle sue fasi originarie, porta il carattere di un gioco, viene rappresentata in forme e stati d'animo ludici. In tale «dualità-unità» di cultura e gioco, gioco è il fatto primario, oggettivo, percettibile, determinato concretamente; mentre cultura non è che la

qualifica applicata dal nostro giudizio storico al dato caso (Huizinga, 1946; trad. it. 2002, p. 55).

Tuttavia, non ogni tipo di gioco è fattore culturale ma esclusivamente quello connotato da uno spiccato elemento sociale. Tra le numerose caratteristiche individuate da Huizinga, se ne ripropongono le più importati per individuare il gioco come manifestazione della cultura: l'essere un *atto libero, escludibile* dalla sfera dei bisogni primari; *complementare alla vita; indispensabile* alle funzioni biologica, sociale, spirituale in quanto attività portatore di *significato; limitato nel tempo*, fattore che fissa storicamente il gioco in quanto forma culturale perché, una volta agito, diviene un prodotto dello spirito che può essere tramandato; l'agire all'interno di uno *spazio* determinato in cui crea un ordina assoluto; il creare *tensione* per mezzo di *regole*, mettendo alla prova la forza del giocatore; l'essere *lotta per qualcosa*.

Nell'intero corso della trattazione, ciascuna di queste peculiarità del gioco è indagata all'interno di una espressione della cultura e nelle sue cristallizzazioni nelle varie epoche storiche: nella lingua, nell'agone, nel diritto, nel sapere e nella filosofia, nella poesia, nel mito e nell'arte. Da questa disamina, sostiene Huizinga, «si ricavò la logica conclusione che la cultura, nelle sue fasi originarie, viene giocata. La cultura non nasce dal gioco come frutto vivo che si svincoli dal corpo materno, ma si sviluppa nel gioco e come gioco» (Huizinga, 1946; trad. it. 2002, p. 204). In conclusione, dopo aver sostenuto che nella cultura a lui contemporanea si è perso ogni contatto con le forme ludiche, (Huizinga, 1946; trad. it. 2002) mostra che

cultura vera non può esistere senza una certa qualità ludica, perché cultura suppone autolimitazione e autodominio, una certa facoltà a non vedere nelle proprie tendenze la mira ultima e più alta, ma a vedersi racchiusa entro limiti che essa stessa liberamente si è imposti. La cultura vuole tuttora, in un certo senso, essere *giocata* dopo comune

accordo, secondo date regole. La cultura vera esige sempre e per ogni rispetto fair play, e fair play non è altra cosa che l'equivalente, espresso in termini di gioco, di *buona fede*. Il «guasta-gioco» guasta la cultura stessa. Se questa qualità ludica vorrà creare o promuovere la cultura, allora dovrà essere pura (pp. 248-249).

L'influenza del pensiero di Burckhardt non si ritrova solo nella filosofia nietzschiana e nel suo antistoricismo moderno, o nella critica mossa da Huizinga, ma anche nel pensiero di Georg Simmel. Riprendendo l'idea hegeliana della costituzione dell'io a partire dalla relazione con l'altro:

Una alterità che lo (ri)compona e lo erode nella vita delle forme dell'io reciproco. Non si può pensare-di-pensare la vita come flusso in cui si dislocano la coscienza, i corpi e le cose fuori da questo rapporto, da questa relazione. Le trame di questo *intrico* fanno sì che la vita, la società, la filosofia, la politica, la scienza e l'arte, cioè la cultura, possono farci riconoscere come soggetti individuali di desiderio, di potere e di sapere, nel nostro limite, in un'ontologia dell'umano e del sociale non depoliticizzante, in cui il principio di reciprocità assurge a dimensione costitutiva dell'*inquieto vincolo dell'umano*, del divenire dell'essere, a cui, nella contingenza ineffabile e chiasmatica del vivente, non ci si può sottrarre dal momento che l'umano è un essere imperfetto, mancante (De Simone, 2018, pp. 40-41).

Simmel, di fronte alla subordinazione della vita alle forme astratte, sostiene l'individuo non possa far altro che *assumere una posizione adattiva* rispetto alle forme e alla loro azione performativa. La società, dunque, sarebbe il prodotto di una tensione, di natura instabile, tra due forze: quello del mondo esterno, degli oggetti e dei diversi gruppi, che è una forza centrifuga, e quella centripeta, produttrice di cultura in termini di *objektiver Geist* (Simone, 2017).

Questo dualismo *soggetto – oggetto*, sostiene (Monceri, 1999, p. 83) pertiene al concetto di cultura, che non consente «di definire senz'altro i prodotti culturali come “valori culturali” (*Kulturwerte*)». I prodotti della cultura, infatti, hanno vita autonoma che si connette alle norme scaturenti

dal loro contenuto oggettivo. Il soggetto dona al prodotto culturale, *oggettivazione dell'anima individuale*, una specifica personalità che sussiste «dal momento della creazione, e che da quel punto in poi obbedisce a leggi autonome, non più necessariamente identiche a quelle del soggetto creatore» (Monceri, 1999, p. 83). La cultura, considerata dal punto di vista oggettivo, è costituita dall'insieme delle *sfere culturali*, cioè arte, religione, scienza, morale, entro cui «gli oggetti ricadono a seconda della legge interna che ne regola lo sviluppo» (Monceri, 1999, p. 83).

La cultura, dunque, per Simmel consiste «nella selezione e nell'innesto dei prodotti culturali nell'ambito del processo individuale di perfezionamento, per il quale essi devono servire come mezzi con cui tale processo non si identifica mai». Dal momento che i contenuti della cultura rientrano nel dominio di un soggetto autonomo, e sono considerati parte dello sviluppo dell'essere, i prodotti culturali non possono essere di per sé anche valori culturali: il valore potrà essere acquisito solo dai prodotti che favoriscono lo sviluppo dell'anima individuale (De Simone, 2018).

Simmel, a partire da questa conformazione della cultura, sostiene innanzitutto che *Kultur* non va intesa come *Spezialistentum*, prendendo le distanze dalla formazione positivista e avvicinandosi al pensiero di Nietzsche e Dilthey; in secondo luogo, più i prodotti culturali «sono distanti, irriducibili alla soggettività del proprio creatore, più aumenta il loro 'significato culturale', nel senso che essi dimostrano di essere adeguatamente, come dice Simmel, "un mezzo generalizzato nella formazione di molte anime individuali» (De Simone, 2017, p. 94).

Quando l'uomo considera sé stesso un oggetto di conoscenza, allora prende avvio il paradosso, la *tragedia della cultura* perché separa «i contenuti spirituali dell'anima dalle sue forme» (Simone, 2017). Il conflitto generato dall'impossibilità di ricondurre la produzione dell'oggetto al suo soggetto produttore rende il processo culturale un tale «"processo storico di continua

autonomizzazione dell'oggetto sul soggetto", che alla fine si traduce, come dice lo stesso Simmel, nel "predominio corso del mondo e si risolve nella cultura sotto forma di felice equilibrio"» (De Simone, 2017).

Questo *paradosso* della cultura, attraverso le sue trasformazioni storiche, si tramuta, per Simmel in *tragedia della cultura*:

Il concetto di ogni cultura consiste nel fatto che lo spirito crea un oggetto indipendente attraverso cui il soggetto prende la via dello sviluppo da se stesso a se stesso. Ma proprio così, quell'elemento che integra e condiziona la cultura è predeterminato a uno sviluppo autonomo che impiega sempre più le forze dei soggetti e sempre più soggetti spinge sulla sua strada, senza per questo condurli all'altezza che meritano: lo sviluppo dei soggetti non può seguire la via intrapresa dallo sviluppo degli oggetti, e se tuttavia vuole farlo finisce o in un vicolo cieco o nello svuotamento della sua vita interiore più propria (Simmel, 1911/1993, p. 203).

La *Kultur*, allora, non riguarda lo sviluppo o *l'autosviluppo* della personalità né la *dedizione alle cose* ma, similmente allo spirito oggettivo hegeliano, riguarda l'estraniarsi e il ricomporsi: finché il soggetto resta in sé, o finché si guarda l'opera d'arte come valore estetico autonomo, non vi può essere cultura.

Piuttosto c'è cultura, ad esempio, nell'opera d'arte in riferimento alla personalità dell'autore: in quanto è medio attraverso cui egli porta a compimento il proprio io, facendolo passare per qualcosa di obiettivo. La crisi sta nel restare incompiuto del movimento, che non si chiude e manca del momento decisivo: quello del ritorno da parte nostra, arricchiti, a noi stessi. E quando la crisi è destino necessario, e non può andare altrimenti, allora si fa tragedia (D'Anna, 1996, p. 78-79).

Il pensiero culturale di Simmel viene recepito, in parte, da Ernst Cassirer, la cui filosofia della cultura va inquadrata nella riflessione sull'eredità kantiana come estensione del metodo critico al di là dell'epistemologia (Gurashi, 2018). Il *Saggio sull'uomo*, tra le ultime opere nel periodo di Yale,

apre la riflessione con una delle domande più strettamente kantiane: *che cos'è l'uomo?*

Nel proseguire la sua riflessione critica contro il dogmatismo ontologico, Cassirer sottolinea come la conoscenza di sé sia il perno centrale di tutta l'indagine filosofica; questa centralità non va persa nemmeno all'interno del pensiero scettico poiché «con la negazione e la distruzione della certezza oggettiva del mondo esteriore lo scettico spera di ricondurre il pensiero dell'uomo verso il proprio essere. Egli afferma che la conoscenza di sé è la condizione prima e necessaria per la realizzazione di sé» (Cassirer, 2011, p. 45). Proprio la perdita della certezza evidenziata dalla scepsi, diventa, invece, convinzione della necessità di una *filosofia critica* (Sandkuehler, 2010).

Il passaggio da questa filosofia in quanto critica della ragione a una *Kulturgeschichte* è rappresentato dalla *Filosofia delle forme simboliche* in cui

la critica della ragione diviene critica della civiltà. Essa cerca di intendere e di mostrare come ogni contenuto della civiltà, in quanto è più di un semplice contenuto singolo, in quanto è fondato su di un generale principio formale, ha come presupposto una originaria attività dello spirito (Cassirer, 1965, p. 12).

L'attraversamento del ponte tra la critica della ragione e quella della cultura porta Cassirer a elaborare una teoria *delle forme fondamentali del mondo* e, di conseguenza, a guardare all'uomo in qualità di *animal symbolicum* che si esprime mediante i simboli delle diverse culture e che proprio nella cultura realizza la propria libertà (Sandkuehler, 2010).

Nel seguire la teoria critica kantiana, Cassirer mostra come, all'interno della nostra relazione con gli oggetti, questi vadano riconosciuti come indipendenti dal soggetto; tuttavia, è solo nel rapporto con la nostra forma conoscitiva che questi assumono un valore proprio. Questo significa che

l'oggetto si relaziona alle *forme simboliche* che si palesano nella conoscenza dell'oggetto (Gurashi, 2018).

Scriva Cassirer (1966):

In ogni simbolo da esso liberamente abbozzato, lo spirito coglie l'"oggetto", in quanto esso coglie ad un tempo se stesso e la peculiare legge del suo operare. E solo questa peculiare compenetrazione prepara il terreno alla più profonda determinazione sia della subiettività che dell'obiettività (p. 29).

L'origine e la costituzione proprie del simbolico aprono una distanza fra la coscienza e i fenomeni, determinando *l'originaria differenziazione fra soggettivo e oggettivo* (Morrone, 2020a). La distanza interposta tra simbolo e fenomeno è il primo passo per il cammino di liberazione in cui consiste la cultura. Tale processo è un modo di guardare al mondo superando la fisicità degli oggetti per renderli simboli. In tale trasformazione da contenuto materiale a contenuto spirituale per mezzo della cultura, l'uomo conquista libertà all'interno della natura (Gurashi, 2018):

La "libertà" che l'uomo è in grado di conquistarsi non significa che egli possa tirarsi fuori dalla natura e sottrarsi alla sua realtà e alla sua azione. L'uomo non può superare i limiti organici che sono posti a lui come a qualsiasi altro essere vivente. All'interno e sulla base stessa di quei limiti si crea però un'ampiezza e indipendenza del movimento quale egli solo è in grado di raggiungere. [...] Vale qui l'affermazione di Hegel, che colui che è conscio di un limite l'ha già superato. Il divenire cosciente è il principio e la fine, l'alfa e l'omega della libertà concessa all'uomo; la conoscenza e accettazione della necessità è il vero processo di liberazione che lo "spirito" ha da compiere nei confronti della "natura" (Cassirer, 1979, p. 39).

Il luogo di massima espressione della libertà culturale, per Cassirer – lettore di Vico –, è la storia giacché è la storia il maggior volano dell'apprendimento della cultura. Gurashi (2018) sottolinea come tutta la configurazione storica vada sempre rimodulata sulla base dell'oggetto a cui

si rivolge, la cultura, in una direzione unitaria della funzione simbolica da cui dipendono le modalità di apprendimento del soggetto. Un fenomeno culturale non può essere indagato, infatti, solo dal punto di vista fisico-naturale ma necessita anche di una analisi storica e psicologica¹⁴: la sua comprensione passa dalla reciprocità e dalla compenetrazione di questi tre elementi mediante la forma simbolica.

Alla luce di questo, con le parole di Cassirer,

possiamo descrivere la cultura umana nel suo insieme come il processo della progressiva autoliberazione dell'uomo. Il linguaggio, l'arte, la religione, la scienza, sono fasi diverse di questo processo, in ognuna delle quali l'uomo scopre e sperimenta un nuovo potere: il potere di costruire un proprio mondo, un mondo «ideale» (Cassirer, 2011, p. 39).

Da tale breve, e certamente non esaustiva, disamina dell'evoluzione del concetto di cultura in area tedesca, è evidente la grande influenza che il termine *Kultur* ha avuto negli studi successivi in tutta Europa. Lo storico dell'antropologia George W. Stocking Jr sostiene che è proprio

nella tradizione intellettuale tedesca che le radici dell'idea di cultura, tanto nel suo senso umanistico che in quello antropologico, sono più inestricabilmente avviluppate. Ma è di fatto nell'antropologia tedesca che si trova la distinzione tra *Kulturvölker* e *Naturvölker* - cioè fra popoli che sono provvisti di cultura e popoli che ne sono privi [Stocking 1968a; trad. it. 1985, 263].

¹⁴ «L'elemento fisico, lo psichico, lo storico, fanno tutti e tre parte effettivamente e necessariamente del concetto di oggetto culturale, sono i tre momenti di cui questo si compone. Un oggetto culturale ha bisogno sempre di un sostrato fisico-materiale. Il dipinto è fissato sulla tela, la statua al marmo, il documento storico alle iscrizioni trovate su pergamena o su carta. Solo in documenti e monumenti di questo tipo si manifesta una cultura passata. Ma tutto ciò richiede insieme, per essere compreso e letto esattamente, una duplice interpretazione. Bisogna collocarlo storicamente, studiarne l'età e l'origine, intenderlo come espressione di certi fondamentali atteggiamenti spirituali di cui ci è in qualche modo possibile divenire partecipi. Perciò nella descrizione di un oggetto culturale entrano sempre concetti fisici, storici, psicologici» (Cassirer, 1979, p. 54).

Una delle più importanti innovazioni nell'uso del termine *Kultur* è quella operata dall'etnologo Gustav Friedrich Klemm negli anni Quaranta dell'Ottocento. In *Allgemeine Culturgeschichte der Menschheit* traccia la linea di sviluppo dell'uomo attraverso *stadi di cultura* a partire dallo stato selvaggio fino al raggiungimento dello stato di libertà (Kluckhohn & Kroeber, 1982):

Il punto di vista che ho ricercato non è, dunque, né quello politico dell'umanità nel suo rapporto con lo Stato, né quello letterario, artistico, antiquario o industriale; il mio intento è piuttosto volto a indagare e dimostrare il graduale sviluppo dell'umanità dai primordi più rozzi — confinanti con la più fragile infanzia, anzi con l'essenza animale — fino alla sua articolazione in corpi di popolo organici sotto ogni aspetto, ovvero in riferimento ai costumi, alle cognizioni e alle abilità, alla vita domestica e pubblica in pace e in guerra, alla religione, al sapere e all'arte, nelle condizioni climatiche e geografiche predisposte dalla Provvidenza (Klemm, 1873, p. 21; traduzione nostra)¹⁵.

5. Antropologia inglese

Il senso dato da Klemm alla parola *Kultur* in *Allgemeine Culturgeschichte der Menschheit* è stato direttamente riproposto nell'opera dell'etnologo inglese Edward B. Tylor. *Primitive Culture* pubblicato nel 1871, segna «la data di nascita del concetto scientifico [di cultura], benché esso sia stato concepito in Germania» Kluckhohn e Kroeber 1963; trad. it. 1982, p. 315).

¹⁵ «Der Standpunct, den ich mir ersucht habe, ist also weder der politische der Menschheit in ihrem Verhältnisse zum Staate, noch der literarische, der artistische, der antiquarische, der gewerbliche, sondern mein Versuch gehet dahin, die allmälige Entwicklung der Menschheit von den rohesten, an die schwächste Kindheit, ja an das thierische Wesen gränzenden Uranfängen bis zu deren Gliederung in organische Volkskörper nach allen ihren Richtungen, also in Bezug auf Sitten, Kenntnisse und Fertigkeiten, häusliches und öffentliches Leben in Frieden und Krieg, Religion, Wissen und Kunst, unter den von Klima und Lage von der Vorsehung dargebotenen Verhältnissen zu erforschen und nachzuweisen».

Tylor propone, in una delle prime formulazioni della antropologia moderna, la definizione di cultura come «quell'insieme complesso che comprende il sapere, le credenze, l'arte, i principi morali, le leggi, le usanze e qualsiasi altra capacità e abitudine acquisite dall'uomo quale membro di una società» (Tylor 1871; trad. it. 1985, 1, 7; cfr. Rossi 1970, p. 7). Santoro (2023) riconosce una assoluta novità in questa definizione con cui Tylor astrae l'idea di cultura dall'uomo in quanto tale e la riversa in ogni singolo uomo in quanto appartenente a una di collettività sociali: «tutti, compresi quelli ritenuti incivili perché “primitivi”, avrebbero una cultura così definita – i cui confini con la «civiltà» erano da Tylor (come già erano stati da Klemm) opportunamente annullati (“la cultura, o civiltà...” » (Santoro, 2023, p. 141)». Il carattere universale della descrizione tyloriana è emblematico perché rappresenta il tentativo di dare pari dignità a ciascuna società umana, seppure ritenuta in uno stadio primitivo di sviluppo (De Biasi, 2002).

Kluckhohn & Kroeber (1982) ritengono la definizione data da Tylor non solo meno generica di quanto possa apparire ma anche il punto di riferimento di tutti gli studi etnografici della fine del XIX e dell'inizio del XX secolo in cui, però, nel suo essere sinonimo di civiltà, spesso *culture* viene equivocata con popolo, società, sistema sociale, o costume.

Questa tesi, tuttavia, è stata discussa Stocking Jr il quale vede nel modo di concepire la cultura da parte di Tylor più un *mito delle origini* che la prima definizione data dalla scienza antropologica. Stocking ritiene che Tylor non intendesse riferirsi

ad un tale insieme culturale come ad un modo di vita organizzato, funzionalmente integrato o modellato, né usa la parola «cultura» al plurale. Tylor era interessato agli elementi culturali discreti e agli stadi di sviluppo della cultura umana che egli ne derivava. Quando egli parlava de «la cultura» di un gruppo [...] è chiaro in quasi tutti gli

esempi che egli intendeva «lo stadio di cultura» o «il grado di cultura» di quel gruppo (Stocking, 1968/1975, p. 130).

Questo implicherebbe una importanza rilevante assegnata da Tylor alla gerarchia culturale allo stesso modo in cui, nota Stocking Jr, Matthew Arnold, critico letterario, professore di poesia ad Oxford, intendeva la cultura.

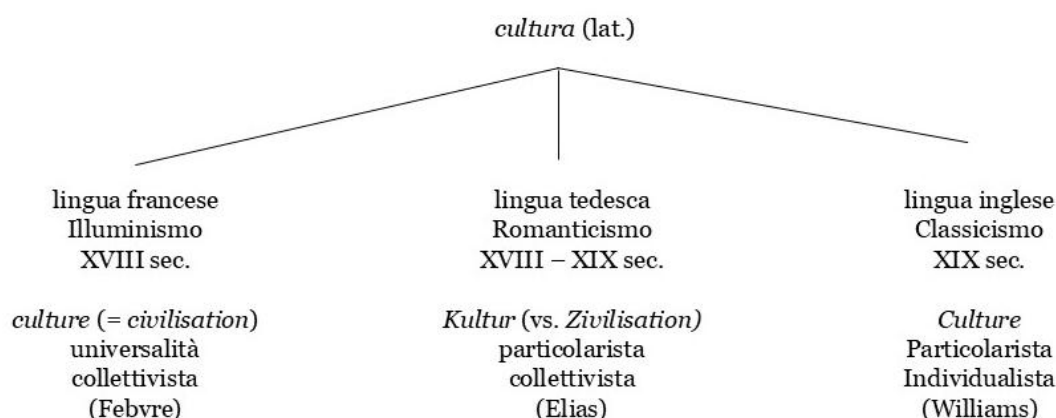
Per Matthew Arnold, (1869/1975, p. 6) la cultura era «una ricerca della nostra perfezione totale mediante l'apprendimento, su tutti gli argomenti che più ci premono, del meglio che è stato pensato e detto nel mondo». Come suggerisce anche il titolo della sua opera più famosa, *Culture and Anarchy*, pubblicato nel 1869, solo tre anni prima di *Primitive Culture* di Tylor, la cultura era, per Arnold, *luce e grazia*, ciò che si doveva opporre all'anarchia, alla barbarie. Riprendendo il significato originario della lingua latina, *culture* significa la coltivazione dello spirito propria di un gruppo sociale di soli uomini che, avendo appreso gli strumenti del leggere e dello scrivere, si distinguono per raffinatezza e capacità di cogliere e godere del bello (Santoro, 2023). Questo è il medesimo significato che Pierre Bourdieu assegna alla *cultura legittima*, «intesa come padronanza pratica e teorica degli strumenti di appropriazione simbolica delle opere legittime o in via di legittimazione, che contraddistingue in modo peculiare l'«uomo colto», nella definizione dominante di un determinato momento» (Bourdieu, 1983, p. 25, n. 9).

L'esito arnoldiano di una cultura intesa come perfezionamento spirituale, educazione e disciplina, inoltre, si può rintracciare anche negli *Socialismo e cultura* di Antonio Gramsci, 1958, pp. 23-24)

Bisogna disabituarsi e smettere di concepire la cultura come sapere enciclopedico, in cui l'uomo non è visto se non sotto forma di recipiente da empire e stivare di dati empirici [...]. Questa forma di cultura è veramente dannosa specialmente per il proletariato. Serve solo a creare

degli spostati, della gente che crede di essere superiore al resto dell'umanità perché ha ammassato nella memoria una certa quantità di dati e di date, che snocciola ad ogni occasione per farne quasi una barriera fra sé e gli altri. [...] La cultura è una cosa ben diversa. È organizzazione, disciplina del proprio io interiore, è presa di possesso della propria personalità, è conquista di coscienza superiore, per la quale si riesce a comprendere il proprio valore storico, la propria funzione nella vita, i propri diritti e i propri doveri. Ma tutto ciò non può avvenire per evoluzione spontanea, per azioni e reazioni indipendenti dalla propria volontà, come avviene nella natura vegetale e animale in cui ogni singolo si seleziona e specifica i propri organi inconsciamente, per legge fatale delle cose. L'uomo è soprattutto spirito, cioè creazione storica, e non natura.

Da questa sintetica panoramica del concetto, è possibile coglierne tre sfumature, ciascuna legata a uno specifico territorio. Si ripropone, qui, la trascrizione grafica proposta da Santoro (2023, p. 143) della *genealogia* del concetto di cultura.



Fonte: (Santoro, 2023)

È possibile, dunque, evidenziare che il termine *cultura*, come inteso in senso classico, ha tre linee di sviluppo primarie, le quali si sono vicendevolmente influenzate:

1. nella elaborazione illuministica francese, come progresso spirituale, intellettuale ed estetico;
2. nel romanticismo tedesco, come espressione della vita di un popolo specifico;
3. in area inglese, come manifestazione di pratiche e opere artistiche e intellettuali¹⁶.

Sono questi, essenzialmente, i significati di *cultura* che si ritrovano nei documenti dell'UNESCO e dell'Unione Europa allorquando si è avvertita la necessità di formalizzare l'attenzione di tali organismi per le industrie culturali.

La World Conference on Cultural Policies (Mexico City, 26 July-6 August 1982, Final Report), avvertendo l'esigenza di rispondere ai cambiamenti profondi della storia e delle società, si esprime circa la necessità di promuovere l'educazione e la cultura:

The world has undergone profound changes in recent years. The progress of science and technology has changed man's place in the world and the nature of his social relations. Education and culture,

¹⁶ Non va dimenticata, tuttavia, la serie di studi sulla storia del concetto di cultura prodotti negli Stati Uniti della prima metà del Novecento, che chiarifica la tematizzazione americana (si vedano, tra gli altri, Hegeman, 1999; Manganaro, 2002). In particolare, Susan Hegeman (1999, p. 19) mostra come nel pensiero e nella cultura americani il concetto estetico di cultura e quello antropologico sono inestricabilmente connessi: «the same historical moment, roughly the first forty years of this century, saw the creation of *both* the anthropological culture concept and an elaboration of such ideas as "mass culture" and "middlebrow culture," not to mention "kitsch," "Kulchur," and "masscult." These different "cultures," residing uneasily together, seem to me to offer a startling key to the intellectual, artistic, and social life of what I will call the "modernist" moment». Inoltre, Hegeman dimostra come, durante la prima metà del XX secolo, il termine *cultura* abbia subito una trasformazione nel suo uso da termine *colto*, principalmente associato alla disciplina dell'antropologia, a termine del *linguaggio comune*. Questo cambiamento linguistico ha portato alla creazione di una "cultura americana" unica, con i suoi modelli, valori e credenze. La complessità del concetto di cultura negli Stati Uniti, terra di immigrazione e di frontiera, è destinata ad aumentare. Ma è la dinamica stessa della cultura che favorisce ed esalta questi intrecci in un mondo sempre più interconnesso che ha conosciuto uno sviluppo e una diffusione senza precedenti nel secondo dopoguerra.

whose significance and scope have been considerably extended, are essential for the genuine development of the individual and society.

Il report finale della World Conference del 1982 definisce la cultura come «set of values, usages, customs, life-styles; in a word, within the framework of a specific culture that gives direction and meaning to their actions and that simultaneously enriches and forms part of world culture». La cultura è, dunque, il *percorso lungo il quale scorre la vita dell'uomo*. Questa definizione si trova alla base della Universal Declaration on Cultural Diversity (Stenou, 2002) in cui si riconosce la diversità culturale come fonte di scambio, innovazione e creatività necessaria per l'umanità quanto la biodiversità per la natura. La stessa definizione del 1982 è stata riaffermata nel documento finale Mondialcult della World Conference on Cultural Policies del 2022¹⁷.

La confluenza della tradizione filosofica e socio-antropologica sul concetto di cultura, indagata nell'exkursus storico proposto nel corso di questo capitolo, è del tutto evidente nel documento prodotto dalla European Commission Directorate-General for Education and Culture nel 2006 (p. 48). Tale ricerca riconosce non solo la complessità e la frammentarietà del sistema economico culturale europeo ma anche la difficoltà della comprensione del fenomeno *cultura*¹⁸:

¹⁷ Reaffirming the fundamental principles of the Declarations adopted at the UNESCO World Conferences on Cultural Policies held in Mexico in 1982 and Stockholm in 1998, as well as their conceptual advances, including the definition of culture as a “set of distinctive spiritual, material, intellectual and emotional features that characterize a society or social group, [which] includes not only arts and letters, but also modes of life, the fundamental rights of the human being, value systems, traditions and beliefs”, which laid the ground for the development of UNESCO’s normative action, notably the 2001 Universal Declaration on Cultural Diversity, acknowledging cultural diversity as “a source of exchange, innovation and creativity, [...] which is as necessary for humankind as biodiversity is for nature”; [...].

¹⁸ La versione italiana citata è prodotta a cura del Centro Studi di Diritto delle Arti, del Turismo e del Paesaggio (www.dirittodellearti.it) e sua diffusione è concessa con permesso e l'autorizzazione di KEA e della Commissione – DG Educazione e Cultura.

La cultura è un concetto difficile da definire, ma lo si può affrontare da tre prospettive:

(i) La “cultura” come “arte”. Questa definizione usa la metafora agraria per descrivere l’opera/lavoro completata/o con la “mente”. Questa definizione è molto soggettiva, poiché include una valutazione qualitativa di quello che l’arte è oppure non è.

(ii) La cultura è una serie di atteggiamenti, opinioni, costumi/usi, valori e pratiche, che sono comunemente condivise da un gruppo. Il “gruppo” può essere definito in termini di politica, geografia, religione, etnia o qualche altra caratteristica; per esempio, la cultura sarà usata nelle seguenti espressioni: la cultura irlandese, ebraica, giovanile, imprenditoriale. Le caratteristiche, che definiscono il gruppo possono concretizzarsi in forma di segni, simboli, testi, lingue/linguaggi, artefatti, tradizioni orali e scritte, o di altri mezzi.

Questa definizione, tuttavia, consta di un terzo elemento che si riferisce alla cultura in qualità di strumento per qualificare un settore d’attività, argomento che sarà indagato in seguito, nell’esame della natura delle imprese culturali.

CAPITOLO II

INDUSTRIA CULTURALE. NASCITA E SVILUPPO DEL CONCETTO

L'analisi del concetto di industria culturale e del suo sviluppo non può che partire dalla denuncia politica e sociale degli abusi del capitalismo fatta da Adorno e Horkheimer in *Dialettica dell'illuminismo* e, in particolare, del saggio *L'industria culturale. Quando l'illuminismo diventa mistificazione di massa* (2010). In questo capitolo, il cui centro è lo studio del fenomeno della cultura di massa, è possibile individuare alcuni nuclei tematici di interesse teorico:

- l'assunto secondo cui la produzione di beni culturali risponderebbe alle medesime logiche e dinamiche proprie della produzione industriale su larga scala, configurando così il concetto di *industria culturale*;
- la tesi secondo cui la comunicazione di massa si fonderebbe su processi di *stereotipizzazione*, sia nella strutturazione dei contenuti che nei meccanismi di ricezione, attraverso forme codificate riconducibili alla nozione di *genere*;
- l'ipotesi secondo la quale la *manipolazione* del pubblico non si esplicherebbe tanto a livello manifesto, quanto attraverso effetti prodotti sui livelli latenti dei messaggi, con modalità spesso sottili e difficilmente riconoscibili.

1. Kulturindustrie. Nascita del concetto nel pensiero di Theodor W. Adorno e Max Horkheimer

Il sostrato in cui matura il saggio *Dialettica dell'illuminismo* va rintracciato nel propagarsi della cultura di massa e nelle vicende storiche degli anni Trenta e Quaranta, sia in quelle tedesche della Repubblica di Weimar¹⁹ che nella cultura americana, osservata da Adorno e Horkheimer nel periodo dell'esilio. I due autori si propongono di comprendere come «l'umanità, invece di entrare in uno stato veramente umano, sprofondi in un nuovo genere di barbarie» (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 3). Non si tratta solo della denuncia del rovesciamento dialettico della cultura di massa di Weimar nell'evidente barbarie nazista, ma anche di quella operata dalla standardizzazione e dalla produzione in serie propria della società americana: per Adorno e Horkheimer, la cultura di massa «è, in pratica, il volto *soft* del totalitarismo» (Galli, 2010, p. XVI).

L'aporia a cui ci troviamo di fronte nel nostro lavoro si rivelò così come il primo oggetto che dovevamo studiare: l'autodistruzione dell'illuminismo. Non abbiamo il minimo dubbio – ed è la nostra petizione di principio – che la libertà nella società è inseparabile dal pensiero illuministico. Ma riteniamo di aver compreso, con altrettanta chiarezza, che il concetto stesso di questo pensiero, non meno delle forme storiche concrete, delle istituzioni sociali a cui è strettamente legato, implicano già il germe di quella regressione che oggi si verifica ovunque. Se l'illuminismo non accoglie in sé la coscienza di questo momento regressivo, firma la propria condanna (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 5).

L'*Aufklärung*, visto come *pensiero in continuo progresso*, è una figura ricorrente nella storia del pensiero, e si propone come strumento di

¹⁹ Per approfondire la questione dello sviluppo di una industria culturale nella Repubblica di Weimar si vedano: Azzarà, 2021; Breuer, 1995; Collotti, 2003; Gay, 1978; Monticone, 1970; Peukert, 2021.

superamento della paura e della superstizione della magia ma soprattutto come strumento di dominio: l'intelletto che abbia vinto la superstizione è quello che può dominare la natura (Adorno & Horkheimer, 2010).

La prima forma di superamento della paura della natura è il *mito*, che ha in sé i tratti illuministici ed è già teoria perché «costituisce l'unità dello Spirito astratto all'interno della quale sussume l'unità – altrettanto astrattamente costituita – della natura; gli dei del mito preparano le essenze separate, gli universali, del *logos*» (Galli, 2010, p. X). L'*antropomorfizzazione* e, di conseguenza, la *proiezione del soggettivo nella natura* costituiscono la base del mito: se spiriti e demoni sono figure degli uomini e della loro paura della natura, l'uomo eroe, *soluzione stereotipata dell'illuminismo*, è la raffigurazione del dominatore (Adorno & Horkheimer, 2010).

Ma non solo: nel passaggio dagli elementi e dalle pratiche magici al mito, le divinità olimpiche non sono più identiche ai loro elementi ma li significano, corrispondono, cioè, alla loro essenza, scindendo l'essere in *logos* e creature esterne. «Senza riguardo alle differenze, il mondo viene sottomesso all'uomo. In ciò concordano la storia ebraica della creazione e la religione olimpica. "... ed essi domeranno i pesci del mare e gli uccelli del cielo e gli animali e la terra intera e tutti gli esseri che strisciano sulla terra"» (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 16).

Il riferimento al mandato del dio ebraico alla dominazione della natura, fatto ai progenitori del loro stato prelapsario, permette ad Adorno e Horkheimer di sottolineare da una parte che l'emersione del soggetto con il suo dominio sulla natura e sulle cose stabilisce il *potere* come principio di tutti i rapporti e, dall'altra, come si faccia irrilevante la divisione tra il divino e l'umano di fronte all'unità della ragione e nella sovranità sull'esistente (Adorno & Horkheimer, 2010).

Galli, nella sua Introduzione (2010, p. XX), inoltre, ricorda che

il dominio del soggetto sull'oggetto è fondato sulla separazione fra nome e cosa, che a sua volta deriva dal distacco del padrone (*Herr*) dalla cosa, reso possibile dall'interposizione del servitore; quindi, il dominio ha un'origine materiale, strutturale. Eppure, il tema centrale di *Dialettica dell'illuminismo* è che la potenza del dominio, nonostante questo abbia una base materiale, è nell'autonomia e universalità logica di una sovrastruttura che si riproduce in ogni tempo e in ogni struttura produttiva.

Proprio per questo infiltrarsi in ogni settore della produzione, la regressione dell'*Aufklärung* in ideologia coinvolge anche l'industria culturale. Nella *Ricapitolazione sull'industria culturale*, Adorno spiega come nella prima bozza di *Dialettica dell'illuminismo* la questione riguardasse la *cultura di massa*. Tuttavia, nella redazione finale del testo si scelse l'utilizzo del concetto di *industria culturale* per evitare fraintendimenti. Così Adorno:

Pare che l'espressione "industria culturale" sia stata adoperata per la prima volta nella *Dialettica dell'illuminismo* che Max Horkheimer e io pubblicammo ad Amsterdam nel 1947. Nei nostri abbozzi si parlava di cultura di massa; sostituimmo questa espressione con "industria culturale" per eliminare subito l'interpretazione che fa comodo ai suoi difensori: che si tratti di qualcosa come una cultura che scaturisce spontaneamente dalle masse stesse, della forma che assumerebbe oggi un'arte popolare (Adorno, 2011, p. 113).

Non è possibile, per Adorno, confondere l'arte popolare con la cultura di massa e, di conseguenza, con le industrie culturali: in tutte le sue manifestazioni, i prodotti dell'industria culturale sono destinati al consumo di massa e sono questi stessi che ne determinano il consumo. I vari rami dell'industria culturale hanno una simile struttura ma sono anche integrati tra loro, dando forma, quasi senza soluzione di continuità, a un sistema. Ciò è dovuto tanto alla tecnologia moderna quanto alla concentrazione economica e amministrativa (Adorno, 2011). L'industria culturale, prosegue Adorno, «è preordinata integrazione, dall'alto, dei suoi consumi. Opera con un'unione forzata anche delle sfere, rimaste separate da millenni, di arte

superiore e arte inferiore. Con danno di entrambe» (Adorno, 2011, p. 113). L'arte *superiore*, quindi, verrebbe privata della sua serietà dalla speculazione sul suo effetto mentre l'arte inferiore, attraverso un'operazione di addomesticamento, verrebbe a perdere quell'elemento di natura resistente che le apparteneva prima della dominazione dell'arte superiore (Adorno, 2011).

L'industria culturale, nonostante il monitoraggio degli stati di coscienza e di incoscienza delle persone a cui si rivolge, non fa del consumatore un re ma lo rende suo oggetto. Il termine *mass media*, che è stato utilizzato per l'industria culturale, non fa che minimizzare il fenomeno: a essere in gioco è la *voce del loro padrone*, dell'ideologia sottesa delle industrie culturali che sottomettono le masse per rafforzare e corroborare il loro atteggiamento (Adorno, 2011).

L'azione delle industrie culturali si rintraccia primariamente nell'annullamento della differenza tra microcosmo e macrocosmo, nella *falsa identità tra universale e particolare* e, di conseguenza, nella standardizzazione e produzione in serie (Adorno & Horkheimer, 2010). Questo, per gli autori, è ben visibile nel passaggio tecnologico dal telefono alla radio:

Il passaggio dal telefono alla radio ha separato nettamente le parti. Il primo, liberale, permetteva ancora all'utente di svolgere la parte del soggetto. La seconda, democratica, rende tutti del pari ascoltatori, per consegnarli, in modo autoritario, ai programmi fra loro tutti uguali delle varie stazioni. Non si è sviluppato alcun sistema di replica, e le trasmissioni private sono tenute alla clandestinità. Esse si limitano al mondo eccentrico degli «amatori», che sono poi, per giunta, ancora organizzati dall'alto (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 128).

L'industria culturale, ricorda Farinotti (s.d.), è una fabbrica di consenso che ha smarrito la funzione critica della cultura e che *fonda la sua funzione sociale sull'obbedienza*. Riducendo a identità non solo i prodotti ma anche i mezzi

tecnici, l'industria culturale tesse il trionfo non solo economico ma anche ideologico del capitalismo: questa, infatti, assume su di sé il compito dello schematismo kantiano – «e cioè quello di riferire in anticipo la molteplicità dei dati sensibili ai concetti fondamentali» (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 131) – che, prima del loro avvento, era affidato al soggetto. Al consumatore, quindi, non spetta più la funzione di preparazione dei dati immediati, non spetta la loro classificazione giacché tutto viene classificato dallo schematismo industriale (Adorno & Horkheimer, 2010).

I mezzi tecnologici delle industrie culturali, inoltre, vieterebbero al consumatore ogni attività intellettuale giacché *l'intero mondo è passato al setaccio dell'industria culturale*. Parlando in modo particolare del cinema, Adorno e Horkheimer ne evidenziano il potere di cancellare la differenza tra il mondo immaginifico vissuto sul grande schermo e quello che lo spettatore trova una volta terminata la proiezione, soprattutto a partire dall'introduzione del film sonoro. Questo è possibile

in quanto quest'ultimo, superando di gran lunga il teatro illusionistico, non lascia più, alla fantasia e al pensiero degli spettatori, alcuna dimensione in cui essi possano – sempre nell'ambito dell'opera cinematografica, ma liberi dalla costrizione dei suoi dati puntuali – spaziare e muoversi a proprio talento senza perdere il filo della narrazione, addestra le vittime del suo trattamento a identificarlo senz'altro e immediatamente con la realtà. L'impoverimento dell'immaginazione e della spontaneità del consumatore culturale dei nostri giorni non ha bisogno di essere ricondotto, in prima istanza, a meccanismi di ordine psicologico. Sono i prodotti stessi, a cominciare dal più caratteristico di tutti, il film sonoro, a paralizzare quelle facoltà per la loro stessa costituzione oggettiva (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 133).

Questo accade perché l'industria culturale ha la capacità di assorbire il linguaggio della naturalezza e di replicarlo nei propri prodotti, superando la distinzione tra stile genuino e stile artificiale propria della teoria conservatrice della cultura. Questo superamento, che crea una negazione

dello stile da parte dell'industria culturale, è prodotto in forza dell'indistinzione tra universale e particolare e tradisce quella promessa – che è lo stile autentico – fatta dai linguaggi dell'arte di riconciliarsi con *l'idea della vera universalità* (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 137). Nonostante in questa pretesa da parte dell'arte vi sia un retaggio ideologico, è innegabile che la trascendenza rispetto alla realtà immediata sia inseparabile dallo stile perché risiede proprio nella discrepanza, nel *necessario fallimento della tendenza appassionata verso l'identità* (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 138). È questo che contraddistingue una grande opera d'arte da un'opera mediocre la quale tende, invece, al criterio della somiglianza.

L'industria culturale, infine, assolutizza l'imitazione. Ridotta a puro stile, ne tradisce il segreto, che è l'obbediente accettazione della gerarchia sociale. La barbarie estetica attuale realizza effettivamente la minaccia che incombe sulle creazioni spirituali fin dal giorno in cui sono state raccolte e neutralizzate come cultura. Parlare di cultura è sempre stato contro la cultura. Il denominatore comune «cultura» contiene già virtualmente la presa di possesso, l'incasellamento, la classificazione, che assume la cultura nel regno dell'amministrazione (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 138).

Sotto il regno dell'amministrazione, oltre alla cultura e all'arte, si devono annoverare tutte le forme di *amusement*, certamente preesistenti all'avvento dell'industria culturale, ma che ora sono *manovrati dall'alto*. «L'industria culturale può vantarsi di avere realizzato con estrema energia, e di avere eretto a principio, la trasposizione [...] dell'arte nella sfera del consumo, e di avere liberato l'*amusement* delle sue ingenuità più petulanti e fastidiose e di aver migliorato la confezione delle merci» (Adorno & Horkheimer, 2010, pp. 142-143). L'identificazione della cultura con il divertimento genera, per Adorno e Horkheimer, non solo una degenerazione della cultura stessa ma anche *la spiritualizzazione e l'intellettualizzazione coatta* dello svago; la spiritualizzazione consisterebbe nella possibilità di riproduzione indiretta,

cinematografica e radioauditiva, delle diverse forme culturali (Adorno & Horkheimer, 2010).

Questa tendenza dell'*amusement* a essere *illuminato e borghese*, e soprattutto il suo tono manipolatorio *da imbonitore nella sua baracca da fiera*, rivelano una profonda somiglianza con il mondo del business (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 154). Tale affinità si svela nell'*apologia della società* e nella creazione di una specie particolare di uomo in quanto *essere generico*, il consumatore perfetto. Sono proprio la genericità e l'indeterminatezza dell'industria culturale e della sua ideologia a fungere da strumento di dominio (Adorno & Horkheimer, 2010).

Nonostante tutti i progressi delle tecniche riproduttive, delle regole e delle specialità, nonostante tutto questo agitato affaccendarsi il pane che l'industria culturale ammannisce agli uomini non cessa di essere la pietra della stereotipia. Essa vive del ciclo, della meraviglia certamente fondata che le madri, nonostante tutto, continuino a partorire dei figli, che le ruote e le manovelle continuino a girare. L'immutabilità dei rapporti sociali trova in tutto questo la sua sanzione definitiva. (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 160).

In questo movimento di generalizzazione, inoltre, è necessario che, attraverso una sorta di rito di iniziazione permanente rappresentato dal tardo capitalismo – così come conosciuto dagli autori negli anni Trenta e Quaranta – ciascun individuo si identifichi con il potere che lo batte. Gli autori propongono una similitudine con la figura ritmica della *sincope* fatta propria del jazz «che deride e schernisce l'incespicare e insieme lo erige a norma. [...] Ognuno può essere come la società onnipotente, ognuno può diventare felice, purché sia disposto a concedersi corpo e anima e a

rassegnare la sua pretesa alla felicità» (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 165)²⁰.

Proprio in virtù di questa consegna volontaria, l'industria culturale rende illusoria l'individualità che viene assorbita nell'universale tanto che le particolarità del sé diventano un prodotto sociale brevettato, al pari di un prodotto seriale (Adorno & Horkheimer, 2010). La cultura di massa permette di evidenziare questo carattere fittizio che l'individualità ha assunto a partire dall'emergere della classe borghese: è proprio a causa del principio di autoconservazione della forma di classe che si è assistito alla nascita dell'uomo generico.

Se l'industria culturale, oggi, può disporre a suo piacere dell'individualità e farne tutto quello che vuole, è solo perché in essa, da sempre, si è riprodotta e rispecchiata l'intima frattura della società. Nei volti degli eroi del cinema e dei privati confezionati secondo i modelli delle copertine dei rotocalchi, si dissolve un'apparenza a cui nessuno presta più fede, e la passione sviscerata per quei modelli ideali si nutre della segreta soddisfazione generata dal fatto che si è finalmente esonerati dalla fatica dell'individuazione, anche se il suo posto è preso da quella – ancora più affannosa e sfibrante – dell'imitazione (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 167).

La svalutazione dell'individualità passa anche dalla svalutazione del costo di accesso all'arte e alla cultura: in questo modo l'arte rinuncia alla propria autonomia e si annovera tra le fila dei beni consumo. La libertà dell'arte, infatti, passa necessariamente dal suo *status borghese* e dalla negazione della sua funzione sociale che è strettamente legata all'economia di mercato (Adorno & Horkheimer, 2010). Di fatti, questo si dimostra nella

²⁰ «Viene chiamata sincope la sequenza irregolare dell'accento, che si verifica naturalmente, quando in una misura, la prima e l'ultima figura sono di valore minore di quella o quelle intermedie. In tal caso l'accento invece di insistere sulla prima figura, appoggia sulla seguente dando luogo alla sincope. Oltre che nella misura, la sincope si può produrre nei tempi che compongono la misura stessa o nella suddivisione dei tempi». (Poltronieri, 2009, p. 29)

corrispondenza tra la crescita della domanda di arte e di cultura e lo spostamento nella costituzione economica delle merci culturali: ciò che viene ricercato nel prodotto dell'industria culturale, infatti, non è più l'utile ma, al contrario, l'inutile (Adorno & Horkheimer, 2010).

L'opera d'arte, adeguandosi interamente al bisogno, defrauda gli uomini in anticipo di quella liberazione dal principio di utilità che avrebbe appunto il compito di procurare. Ciò che si potrebbe chiamare il valore d'uso nella ricezione dei beni culturali è sostituito dal valore di scambio; al posto del godimento subentra il fatto di partecipare e di essere al corrente, al posto della competenza dell'intenditore l'aumento di prestigio (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 170).

L'ideologia dell'industria culturale induce a ritenere che i suoi prodotti abbiano sempre una utilità *per qualcos'altro*, e che abbia un valore solo nella misura in cui può essere scambiato. In questo Adorno e Horkheimer rintracciano il carattere di *feticcio* dei prodotti culturali e del valore dell'arte: la quotazione sociale viene scambiata per valore intrinseco e gerarchia oggettiva e ne diventa l'unico valore d'uso (Adorno & Horkheimer, 2010). Nella sua utilità alla promozione sociale o di *amusement*, il feticcio assorbe completamente l'integrità dell'arte che, diventata ormai merce e spinta dall'economia del profitto, «realizza in modo paradossale la hegeliana coscienza dei bisogni: il valore di scambio come sostituto del valore estetico è così solo una parodia dell'autonomia dell'arte» (Farinotti, s.d.).

Così il carattere di merce dell'arte si dissolve nell'atto in cui si realizza completamente e in modo definitivo. Essa è un genere di merce, preparato, inserito, assimilato alla produzione industriale, acquistabile e fungibile, ma il genere di merce arte, che viveva del fatto di essere venduto e di essere tuttavia, nella sua essenza, invendibile, diventa ipocritamente ciò che è affatto invendibile quando il profitto non è più semplicemente la sua intenzione segreta, ma il suo unico principio costitutivo (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 171).

Se il prodotto artistico è costitutivamente invendibile, com'è possibile che la radio possa, invece, farne merce e venderlo? È, per Adorno e Horkheimer, merito della *pubblicità* o, meglio, dell'annuncio che la trasmissione radiofonica in ascolto è fornita dal servizio pubblico e che, quindi, non sarà interrotta dalla pubblicità: sono, infatti, i profitti degli inserzionisti a finanziare le trasmissioni (Adorno & Horkheimer, 2010).

Se è vero, però, che questa operazione dell'industria culturale ha, in qualche modo, reso accessibile a una fetta sempre maggiore della popolazione la fruizione dell'arte e della cultura, questo, per Adorno e Horkheimer, non rappresenta una spinta verso una società più libera ma solo la caduta dell'ultimo ostacolo che impediva ad arte e cultura di diventare *beni culturali*. La *soppressione del privilegio culturale* non serve, dunque, all'elevazione sociale delle masse ma solo ad accelerare il processo di degradazione della cultura (Adorno & Horkheimer, 2010).

La sua assoluta prossimità, che non è più mediata dal denaro, a quelli che sono esposti alla sua azione, porta a termine l'estraniamento e assimila l'una all'altra (vicinanza ed estraniamento) nel segno della reificazione più totale. Nell'industria culturale viene meno, insieme alla critica, anche il rispetto; alla prima succede l'expertise meccanica, al secondo il culto effimero della celebrità. [...] La duplice diffidenza verso la cultura tradizionale come ideologia si mescola con quella verso la cultura industrializzata come truffa consapevole. Ridotte a semplice omaggio, regalato in soprappiù, le opere d'arte pervertite e degenerate vengono segretamente respinte dai consumatori insieme alle porcherie a cui il mezzo le assimila. Essi possono felicitarsi per il fatto che ci siano tante cose da vedere e da ascoltare. Praticamente si può avere di tutto (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 173).

In questo sta il carattere *paradossale* dell'arte come merce, cioè nel fatto di essere così strettamente legata al valore di scambio da non poter essere più nemmeno scambiata – cioè, venduta e acquistata. Il profitto, infatti, si è oggettivato nell'ideologia dell'industria culturale tanto da emanciparsi dal vincolo della vendita. Questo è accaduto, secondo Adorno, perché

l'industria culturale è diventata un business di *pubbliche relazioni*: questo implica una produzione di una *buona volontà* che non tiene conto né dei produttori né degli oggetti di vendita: ciò che viene venuto, una volta procacciati i clienti, è il consenso totale attraverso la sponsorizzazione del mondo così com'è, allo stesso modo in cui ogni prodotto dell'industria culturale finisce per essere assimilato con la pubblicità (Adorno, 2011), l'unico vero *elisir* che tiene in vita l'industria culturale (Adorno & Horkheimer, 2010). La pubblicità entra a tal punto nel linguaggio e nello stile dell'industria culturale da diventare implicita, ma non solo: diventa essa stessa *l'arte per eccellenza*, confondendosi con i prodotti che sponsorizza e, in seconda battuta, con l'industria culturale stessa.

Sia dal punto di vista tecnico che da quello economico la pubblicità e l'industria culturale si fondono fra di loro. Nell'una come nell'altra la stessa cosa appare in luoghi innumerevoli, e la ripetizione meccanica dello stesso prodotto culturale è già quella dello stesso *slogan* propagandistico. Nell'una come nell'altra, sotto l'imperativo dell'efficienza operativa, la tecnica diventa psicotecnica, tecnica della manipolazione degli esseri umani. Nell'una come nell'altra valgono le norme di ciò che dev'essere sorprendente e tuttavia familiare, di ciò che dev'essere facile e leggero e tuttavia penetrante e incisivo, di ciò che dev'essere esperto e qualificato e tuttavia semplice e banale; si tratta sempre di trovare il modo di soggiogare e conquistare il cliente, che ci si rappresenta come distratto o riluttante a lasciarsi indirizzare come si deve (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 177).

La pervasività della pubblicità si riscontra anche nello stesso linguaggio parlato dal consumatore, le cui parole usate per veicolare un messaggio si trasformano da significanti, quali erano, a *segni impersonali* e sempre più opachi e impenetrabili (Adorno & Horkheimer, 2010). Questo realizza uno dei movimenti della dialettica negativa dell'*Aufklärung* che si rovescia nella magia:

L'effetto globale dell'industria culturale è quello di un antiilluminismo; in essa l'illuminismo, come Horkheimer ed io abbiamo chiamato il progressivo dominio della natura con l'ausilio della tecnica, diventa inganno delle masse, mezzo per assoggettare le coscienze, impedimento all'affermazione di individui autonomi, indipendenti, capaci di giudicare e decidere consapevolmente. Ebbene, queste sarebbero le premesse di una società democratica che soltanto individui maggiorenni possono mantenere e sviluppare. Se alle masse si fa torto, se dall'alto le si insulta come tali, di ciò è responsabile, non ultima, l'industria culturale; è l'industria culturale che disprezza le masse e impedisce loro quell'emancipazione per la quale gli individui sarebbero maturi nella misura concessa dallo sviluppo delle forze produttive (Adorno, 2011, p. 120).

Questa regressione al pensiero magico che si rintraccia nello sviluppo del tardo capitalismo, non fa che assimilare il magico alle forme specifiche dello stesso capitalismo. In *Minima moralia*, Adorno (2015), descrivendo la tendenza sociale alla regressione della coscienza nelle forme dello spiritismo e dell'occultismo, mostra proprio la ricaduta in uno stato di paura, dopo secoli di dominio dell'*Aufklärung*, «su di una umanità il cui dominio sulla natura, in quanto dominio sugli uomini, supera di gran lunga, in fatto di orrore, tutto ciò che gli uomini ebbero mai a temere dalla natura» (Adorno, 2015, p. 292). Colui che pratica l'occultismo, proprio del periodo magico, deve il suo massimo sviluppo al carattere di feticcio della merce:

il lavoro minacciosamente oggettivato lo investe e lo aggredisce, dagli oggetti, con una miriade di ceffi demoniaci. Ciò che, nel mondo coagulato in prodotto, è caduto nell'oblio, e cioè il fatto che esso è prodotto da uomini, viene avulso, per così dire, dal resto, ricordato in forma distorta e pervertita, aggiunto ed equiparato, come qualcosa di esistente in sé, alla realtà in sé degli oggetti. Dal momento che questi ultimi si sono congelati sotto il raggio della ragione e hanno perduto ogni parvenza di animazione e di vita, il loro principio animatore, la loro qualità sociale, viene ipostatizzata come qualcosa di naturale e di soprannaturale ad un tempo, come una cosa fra le cose (Adorno, 2015, p. 292).

Questo aspetto 'demoniaco' è quello che Adorno rintraccia nell'industria culturale che definisce come «la risata satanica della società su se stessa» e insieme «lo sfruttamento materiale immediato delle anime» (Adorno, 2015, p. 293). Questo potere *magnetico* che l'ideologia esercita attraverso l'industria culturale passa attraverso l'illusione di cogliere i desideri dei consumatori e di fornire loro i *desiderata*. Invece, scrive Adorno, «l'industria culturale, anziché adattarsi alle reazioni dei clienti, le crea o le inventa. Essa gliel'inculca, conducendosi come se fosse anch'essa un cliente» (Adorno, 2015, p. 241). La *regressione mimetica* a cui l'industria culturale induce il consumatore si basa proprio sulla manipolazione degli istinti di *mimesi* repressi: essa, infatti, coglie l'istinto e anticipa l'imitazione agita dallo spettatore, facendo apparire come preesistente quell'intesa con il consumatore a cui, invece, mira. Tale intesa, inoltre, non si regge sulla produzione ma sull'imitazione perché ogni prodotto dell'industria culturale «non è uno stimolo, ma un modello per reazioni a stimoli inesistenti» (Adorno, 2015, p. 242).

Nella sua introduzione a *Minima moralia*, Renato Solmi (1954) sottolinea come questo apparato induttivo dell'industria culturale, mediante la comunicazione, si traduca in ciò che Adorno stesso chiama *paralisi del contatto*:

I rapporti organici, che si costituiscono alla base e si edificano su livelli successivi, in strutture multiple e capillari, vengono sostituiti, sempre più, da rapporti universali e a distanza. Ciò che i ragazzi apprendevano, un tempo, dal colloquio con i coetanei o dalla lenta meditazione sulla propria esperienza, lo apprendono, oggi, dai giornali o dai film. L'industria culturale confeziona stili di vita e modi di vedere le cose, e li mette a disposizione dei clienti. Il rapporto intersoggettivo, in cui attività e passività si componevano in un relativo equilibrio, è sostituito dalla pura recezione. La voce dell'industria culturale, dell'arte prefabbricata, assorda il mondo. Come ciascuno è solo di fronte al telone o all'apparecchio televisivo, così ciascuno è solo di fronte alla società (Solmi, 1954, p. XX).

Questo controllo ideologico sulla crescita individuale e sui rapporti sociali del consumatore, svuotati del proprio significato dialogico, viene scambiato per progresso; tuttavia, sottolinea Adorno, non è una invenzione dell'industria culturale più recente ma è rimasta identica dai tempi della nascita del romanzo commerciale inglese. La rigidità e la durezza della sua forma dimostrano, per Adorno, che l'industria culturale ha una vera e propria *ontologia*,

con la sua struttura di categorie fondamentali rigidamente conservate e già riconoscibili, per esempio, nel romanzo commerciale inglese della fine del secolo XVII e del principio del XVIII. Ciò che nell'industria culturale si presenta come progresso, il continuamente nuovo che essa esibisce, resta il rivestimento di un sempre-uguale; dappertutto la verità nasconde uno scheletro che non è mutato più di quanto lo sia il movente del profitto stesso dacché ha preso il sopravvento sulla cultura» (Adorno, 2011, p. 115).

Delineata la natura dell'industria culturale, Adorno spiega che, nel rilevare la grande importanza di quest'ultima nel plasmare la coscienza dei suoi consumatori, si fa evidente come sia diventato un luogo comune tra politici e sociologi della cultura mettere in guardia dal sottovalutare l'industria culturale, che è un fattore importante nella mentalità dominante del suo tempo. Sarebbe ingenuo sottovalutare la sua influenza per scetticismo su ciò che trasmette alle persone. Tuttavia, sostiene l'autore, l'esortazione a esaminarla seriamente è sospetta: a causa del ruolo sociale che le è stato ascrivito, nella disamina dell'industria culturale si eludono le domande più stringenti o, come sottolinea Adorno, *imbarazzanti* sulla sua qualità, sulla sua verità o non verità, sullo status estetico del suo messaggio (Adorno, 2011).

Questo dipende dall'attribuzione non corretta del valore di *importanza* alle industrie culturali: la funzione di un qualcosa, sostiene Adorno, anche

se intreccia la vita di innumerevoli individui, non è garanzia del suo livello di importanza. Confondere il fatto estetico con la divulgazione dello stesso non riduce l'arte, in qualità di fenomeno sociale, alla sua vera dimensione, ma spesso serve a difendere un fenomeno che è discutibile dal punto di vista delle sue conseguenze sociali. L'importanza dell'industria culturale nell'economia e nella psicologia delle masse, continua Adorno, obbliga l'osservatore critico a non abbandonare la riflessione circa il suo monopolio ma a riflettere sulla sua legittimazione oggettiva, sul suo *in se* (Adorno, 2011). Abbandonare lo sguardo critico significherebbe, per Adorno, dare ragione a quegli intellettuali che liquidano il fenomeno come innocuo, assumendo una postura ironica e indulgente:

È noto, essi dicono, che fotoromanzi e film fatti in serie, cicli di trasmissioni televisive per famiglie e programmi di canzoni, rubriche di consulenza psicologica e oroscopi lasciano il tempo che trovano. Tutto ciò è innocuo e, d'altronde, democratico, in quanto risponde a una domanda sia pure indotta. Senza contare tutta la serie di vantaggi: per esempio la comunicazione di informazioni, consigli e modelli liberatori di comportamento; senonché le informazioni – e lo dimostra qualsiasi indagine sociologica su un tema elementare qual è quello della situazione dell'informazione politica – sono misere o insignificanti; i consigli insulsi e banali o peggio; e i modelli di comportamento spudoratamente conformistici (Adorno, 2011, p. 117).

Questa ironia, evidentemente mendace, oltrepassa le opinioni degli intellettuali *beni-oui-oui* e si estende alla coscienza dei consumatori, scissa tra la prescrizione normativa dell'industria culturale e la messa in discussione dei suoi benefici. Uno di questi ultimi, per esempio, risiederebbe nell'ottenere dei punti di riferimento per l'orientamento proprio dei consumatori; tuttavia, sostiene Adorno (2011), ciò che si presume sia salvaguardato dall'industria culturale viene, allo stesso tempo, demolito da essa. Questa, infatti, altro non è che *ideologia*: l'industria culturale, infatti, rifiuta, in ogni suo prodotto, la costruzione di un ordine

oggettivamente valido, fondato in sé e in relazione alle persone, che possa essere accettato universalmente. L'unica idea di ordine che l'industria culturale promuove è quella di *status quo*, che viene accolta a priori, abbandonando l'analisi dialettica (Adorno, 2011).

È, questo, un imperativo categorico che, contrariamente a quello kantiano, non ha legami con la libertà; è un mero invito alla sottomissione ma senza nessuna specificazione circa il potere a cui si chiede di sottomettersi: «Esso suona: devi adattarti, senza specificare a che cosa; adattarti a ciò che immediatamente è, ed a ciò che, senza riflessione tua, come riflesso della potenza e onnipresenza dell'esistente, costituisce la mentalità comune» (Adorno, 2011, p. 118). Il conformismo sostituisce, così, grazie all'azione dell'ideologia dell'industria culturale, l'autonomia e la coscienza: ponendosi come guida e risoltrice di conflitti, infatti, l'industria culturale smentisce ciò che pretende di essere e scinde il rapporto con gli interessi dei consumatori (Adorno, 2011).

Ciò che i prodotti della *Kulturindustrie* portano con sé non ha un contenuto etico né morale ma, piuttosto, propagandistico di ciò che è opportuno al vantaggio degli interessi del potere (Adorno, 2011). In virtù di questo consenso propagandato, se si guardasse all'industria culturale con la prospettiva dell'effetto, e non attraverso le lenti della sua logica, per Adorno (2011, p. 119) sarebbe lapalissiano l'allarme provocato dalle sue implicazioni: «mi riferisco all'incremento e sfruttamento della debolezza dell'Io, a cui la società attuale, con la sua concentrazione del potere, condanna comunque i suoi membri che ne sono privi. La cui coscienza viene fatta ulteriormente regredire».

Questa stessa società, infatti, incoraggia il consumatore a cedere il proprio arbitrio e la propria volontà per seguire le idee suggerite dalle *personalità eminenti*. Questo *soddisfacimento sostitutivo* produce un sentimento di conforto nel fruitore del prodotto dell'industria culturale la

quale offre, quasi come un dono, un'immagine del mondo ordinato che si crede essere la realtà. Questa, però, è una frode perché si vende come originale un prodotto, la felicità, che invece è un mero simulacro (Adorno, 2011).

L'ultimo baluardo di coscienza critica, per Adorno è una *profonda diffidenza inconscia* che, come «ultimo residuo che lo spirito conserva della separazione tra arte, e realtà empirica, spiega come tutti non abbiano ormai finito per accettare il mondo quale viene loro ammannite dall'industria culturale» (Adorno, 2011, p. 120).

L'assoluta novità del pensiero adorniano circa l'industria culturale è l'averla considerata in quanto *sistema* già dalle prime righe del saggio: «il film, la radio e i settimanali costituiscono, nel loro insieme, un *sistema*. Ogni settore è armonizzato al suo interno e tutti lo sono tra loro» (Adorno & Horkheimer, 2010, p. 126). È vero, ricorda Cristante (2005), che lo sviluppo tecnologico ha abbagliato la maggior parte dei commentatori sin dall'esordio del fonografo e della fotografia,

ma nessuno aveva ancora parlato compiutamente di sistema, cioè di industria culturale. D'altronde, ci dice Adorno, il termine industria deriva direttamente dal mondo dei media, sono gli operatori di questi media che preferiscono parlare di procedimenti assimilabili al mondo economico: [...]. I media sono affari, eppure non sono semplici affari. Industria culturale, non industria *tout court*. Cioè, un dispositivo che consente di generare intrattenimento attraverso la diffusione di nuovi automatismi formali (Cristante, 2005, p. 180).

L'automatismo ingenerato dai prodotti dell'industria culturale, e la conseguente creazione dell'uomo generico, sono la dimostrazione della totale assenza di complessità della stessa quale *esito del suo ciclo* (Cristante, 2005). Questo è frutto della pubblicità e dell'approccio di tipo fenomenologico all'industria culturale come *apologia dello spettacolo in quanto*

tale (Cristante, 2005) che esaltano il tratto critico aristocratico riguardo la società di massa.

2. La Kulturindustrie nel suo sviluppo nel pensiero della Scuola di Francoforte. Benjamin, Marcuse, Habermas

2.1. Walter Benjamin

Il concetto di *Kulturindustrie*, così come formulato in *Dialettica dell'illuminismo*, pone la necessità di una messa in discussione delle categorie evidenziate da Adorno e Horkheimer, soprattutto a causa dell'estremo pessimismo di fondo; tuttavia, tali categorie segnano un punto di non ritorno per la comprensione dei processi culturali all'interno delle dinamiche sociali (Farinotti, s.d.).

La scuola francofortese, nel suo approccio di revisione rispetto alle tesi diffuse dal saggio di Adorno e Horkheimer, trova un elemento focale nel pensiero di Walter Benjamin e, in particolare nel testo *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica* (Benjamin, 2022)²¹ in cui l'autore affronta lo sviluppo delle trasformazioni tecnologiche – particolarmente la fotografia e il cinema – che permettono la produzione, la riproduzione e la diffusione delle opere artistiche.

L'introduzione al saggio è dedicata all'analisi marxiana dei rapporti di produzione che – sostiene Benjamin – sono da considerarsi di carattere *prognostico* giacché le nuove modalità produttive avevano da poco fatto il loro ingresso nel sistema capitalistico e Marx ne aveva descritto, quasi in

²¹ Il testo di Benjamin ebbe cinque stesure, di cui quattro tedesche e una francese, tutte composte tra il settembre del 1935 e l'estate del 1936. Per una storia dell'evoluzione delle varie formulazioni del testo, si vedano Desideri (2022); Montanelli (2022).

modo profetico, i rapporti fondamentali. Al fondo del panorama che si veniva profilando, infatti, si stagliava la possibilità dello sfruttamento del proletariato e, di conseguenza, secondo il sistema dialettico, anche la possibilità della soppressione dello stesso capitalismo. «Il rivolgimento della sovrastruttura, che procede molto più lentamente di quello della struttura, ha impiegato più di mezzo secolo per far valere, in tutti gli ambiti della cultura, la trasformazione delle condizioni produttive. Solo oggi possiamo indicare in quale forma questo sia avvenuto» (Benjamin, 2022, p. 73).

Le considerazioni prognostiche emergono chiaramente laddove Benjamin afferma che i concetti artistici discussi nel saggio risultano *completamente inutilizzabili ai fini del fascismo*. Il concetto centrale dell'opera, ovvero la riproducibilità tecnica, sarà proposto, nel corso del saggio, come uno strumento critico per contrastare l'impiego dei concetti tradizionali dell'estetica — quali creatività, genio, valore eterno e mistero — che, se applicati senza discernimento, possono favorire la manipolazione ideologica della realtà empirica a vantaggio della propaganda fascista (Benjamin, 2022; Ferris, 2008). Il saggio assume, dunque, una chiara valenza politica, delineando una teoria dell'arte concepita per sottrarsi al rischio di cooptazione da parte dell'estetizzazione fascista della politica.

«L'opera d'arte è sempre stata in linea di principio riproducibile. Cose fatte da uomini hanno sempre potuto, in linea di principio, essere rifatte da uomini» (Benjamin, 2022, p. 74): in modo chiaro, Benjamin mostra come la riproducibilità dell'arte non sia un fatto nuovo giacché i fenomeni dell'imitazione e della riesecuzione accompagnano *ab origine* ogni opera d'arte²² (Desideri, 2022). Ciò che cambia, grazie all'avanzamento

²² «La natura produce somiglianze. Basta pensare al mimetismo animale. Ma la più alta capacità di produrre somiglianze è propria dell'uomo. Il dono di scorgere somiglianze, che

tecnologico, è la *meccanicizzazione* del processo di produzione che priva l'opera della caratteristica dell'*hic et nunc* che è la cifra principale della sua originalità (Benjamin, 2022).

Nonostante le intenzioni programmatiche di Benjamin – espresse nell'Introduzione e nell'Epilogo –, il saggio sulla riproducibilità è innanzitutto una teoria dello sviluppo storico dell'arte. Benjamin traccia questa storia dell'arte attraverso uno sguardo alla funzione che l'opera d'arte aveva nei contesti magico e cultuale e, infine, alla secolarizzazione di questa funzione sacra nella coltivazione della bellezza nell'arte. Per Benjamin, questa storia è la storia dell'arte auratica. Nella *Breve storia della fotografia* (Benjamin, 2014b), l'aspetto auratico era descritto in termini di *distanza* e *contemplazione individuale*. Benjamin fornisce una storia dell'aura non solo per sostenerne l'esistenza, ma anche per stabilire come il significato dell'arte sia legato alla funzione che essa svolge in un determinato periodo storico. Nel caso dell'arte auratica, questa funzione include valori di *unicità*, *distanza*, *individualità*, *contemplazione*. Il valore dell'autenticità, invece, viene richiamato per la prima volta in questo saggio (Ferris, 2008).

L'autenticità di una cosa è per definizione tutto ciò che in essa, fin dalla sua origine, è tramandabile, dalla sua durata materiale fino alla sua testimonianza storica. Dato che quest'ultima è fondata sulla prima, nella riproduzione, essendosi la prima sottratta all'uomo, finisce per vacillare, di conseguenza, anche l'ultima: la testimonianza storica della cosa. Certo, solo questa; ma in questo modo ciò che prende a vacillare è l'autorità della cosa, è il suo peso tradizionale. Si possono riassumere queste caratteristiche nel concetto di aura, e si può affermare: ciò che deperisce nell'epoca della riproducibilità tecnica dell'opera d'arte è la sua aura. [...] Che cos'è propriamente l'aura? Un singolare intreccio di spazio e tempo: apparizione unica di una lontananza per quanto vicina essa possa essere. Seguire, nella quiete di un pomeriggio estivo, il profilo dei monti all'orizzonte o un ramo che getta la sua ombra su

egli possiede, non è che un resto rudimentale dell'obbligo un tempo schiacciante di assimilarsi e condursi in conformità. Egli non possiede, forse, alcuna funzione superiore che non sia condizionata in modo decisivo dalla facoltà mimetica» (Benjamin, 2014a, p. 71).

colui che riposa – ciò vuol dire respirare l'aura di questi monti, di questo ramo. (Benjamin, 2022, p. 76.78).

In questa definizione si ritrovano due aspetti già citati da Benjamin nella *Breve storia della fotografia: l'unicità e la distanza* (De Simone, 2024, p. 27). L'unicità si dà nella funzione culturale e nell'appartenenza alla tradizione, dimensioni che contestualizzano la contemplazione di un'opera d'arte, al pari di quella di un fenomeno naturale, nel tempo e nello spazio. È questo essere irripetibile dell'opera d'arte a determinare anche la *distanza* che la separa dallo spettatore: *la statua di Venere è inseparabile dallo spazio culturale* (De Simone, 2024, p. 27). Le tecniche, soprattutto fotografica e cinematografica, amplificano la complessità della relazione sussistente tra opera d'arte e spettatore e, di conseguenza, quella del fenomeno della *decadenza dell'aura* (*Verfall der Aura*) la quale, anziché preservare la dimensione della distanza, avvicina le cose alle masse. «La perdita di aura – scrive Cacciari – non è il prodotto dell'invenzione della fotografia, ma la fotografia mai avrebbe assunto la funzione che ha assunto nel campo dell'espressione artistica, se questa non fosse giunta all'ora del tramonto di quelle idee di 'creatività e di genialità, di valore eterno e di mistero', che ne contrassegnavano la storia» (Cacciari, 2011, p. XX).

Come spiega Pinotti (2018, p. 13) nel commentare l'aura benjaminiana, quel *pellegrinaggio* che il fruitore compie per contemplare l'opera artistica *in loco* «si inverte nella distribuzione di un numero potenzialmente infinito di copie che raggiungono i fruitori nelle loro case, rendendosi disponibili, manipolabili, facendosi letteralmente alla mano, andando incontro al pubblico fino all'urto e allo choc». Privando, così, l'opera d'arte delle qualità che ne hanno a lungo definito il valore, Benjamin sposta l'accento sulle sue qualità storiche e materiali, cioè sui suoi mezzi di produzione. Nel caso dell'arte auratica, un mezzo di produzione che si basa sulla mano dell'uomo

per la sua creazione diventa la base della sua unicità e autenticità giacché nessuna opera può essere prodotta da un'altra mano ed essere la stessa (Ferris, 2008). L'autenticità, evidentemente, non è qualcosa che un'opera possiede come proprietà spirituale o estetica; piuttosto, Benjamin la descrive come un effetto dei mezzi materiali di produzione dell'opera. La fotografia, per esempio, è stato il primo mezzo a fare a meno di questo concetto perché con essa «la mano [...] fu sgravata per la prima volta dalle più importanti incombenze artistiche, che da allora in poi spettarono unicamente all'occhio» (Benjamin, 2022, p. 75). Inoltre, rende l'opera d'arte più accessibile giacché lo scatto la ridimensiona e la rende *a portata di mano*: «la cattedrale abbandona il suo sito originario, per essere accolta nello studio di un amante dell'arte [...]» (Benjamin, 2022, p. 76).

La trasformazione operata dalla fotografia consente a Benjamin di mostrare – seppur di passaggio e non in modo chiaro ed evidente – il significato politico dell'arte. Alla fine della sezione V del saggio, lo descrive come segue: «*nell'istante in cui, nella produzione artistica, fallisce il metro dell'autenticità, allora l'intera funzione sociale dell'arte si è rovesciata. Al posto della sua fondazione sul rituale, deve subentrare la sua fondazione su un'altra prassi: ossia, la sua fondazione sulla politica*» (Benjamin, 2022, p. 80, corsivo dell'autore; Ferris, 2008).

Questa emancipazione dalla dimensione rituale aumenta, inoltre, le occasioni di esposizione dell'opera d'arte e, quindi, il suo *valore espositivo*. Aggiunge Benjamin,

Con i diversi metodi di riproduzione tecnica dell'opera d'arte la sua esponibilità è cresciuta in misura così smisurata che lo spostamento quantitativo tra i suoi due poli si rovescia, similmente a quanto accaduto in epoca preistorica, in una trasformazione qualitativa della sua natura. Infatti, come in età preistorica l'opera d'arte, per il peso assoluto che gravava sul suo valore culturale, divenne in primo luogo uno strumento della magia, che è stato riconosciuto come opera d'arte

per così dire soltanto più tardi, allo stesso modo oggi l'opera, per il peso assoluto che grava sul suo valore espositivo, diviene una creazione con funzioni del tutto nuove, tra le quali quella di cui siamo consapevoli, l'artistica, spicca come quella che più tardi può darsi venga riconosciuta come accessoria (Benjamin, 2022, p. 82).

Complice della perdita dell'aura e, di conseguenza, dell'avvicinamento della massa all'opera d'arte riprodotta è la *réclame*:

La *réclame*, che si rivolge alla massa dei singoli distratti, mette alla prova commerciale ciò che l'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica deve mettere alla prova politica. È infecondo dedurre dalla loro differente finalità confini fondamentali e insuperabili tra *réclame* e arte. È invece fecondo, ad esempio, confrontare l'una con l'altra le due forme estreme della produzione artistica rappresentate dall'immagine devozionale e dalla grafica pubblicitaria e affermare che l'atteggiamento di colui che si raccoglie davanti all'opera d'arte può, in ogni momento, nuovamente trasformarsi in atteggiamento religioso, mentre quello di colui che lascia agire distrattamente l'opera d'arte su di sé subisce, nell'atteggiamento dell'uomo politico, un rinnovamento totale. Questo rinnovamento trova il suo compimento in seno alla massa (Benjamin, 2022, p. 11).

Il processo di perdita dell'aura non va inteso, dunque, solo in ambito artistico: la tecnica di riproduzione, *stacca il riprodotto dall'ambito della tradizione* e, per mezzo della moltiplicazione della riproduzione, rende l'apparizione dell'arte non un fenomeno unico ma un fenomeno *massivo*. L'aumento del valore espositivo di un'opera artistica, fatta apposta per essere esposta alle masse, *attualizza il riprodotto*. Sia la moltiplicazione dell'esponibilità che l'attualizzazione de riprodotto non sono altro, per Benjamin, che *l'altra faccia dell'attuale crisi e dell'attuale rinnovamento dell'umanità*, e sono strettamente connessi con i movimenti di massa contemporanei (Benjamin, 2022).

Il loro agente più potente è il film. Anche nella sua forma più positiva, anzi proprio in essa, il suo significato sociale non è pensabile senza

questo suo lato distruttivo, catartico: la liquidazione, nell'eredità culturale, del valore della tradizione. Tale fenomeno è massimamente evidente nei grandi film storici e attira nel proprio dominio sempre nuove posizioni (Benjamin, 2022, p. 77).

Il cambiamento derivante dall'uso dei mezzi di riproduzione tecnica in ambito artistico coinvolge anche la sensorialità entro cui si colloca l'esperienza estetica. Se tradizionalmente l'opera d'arte veniva fruita nella lontananza, ora la fotografia, e soprattutto il cinema, impongono una prossimità tra pubblico e opera che assume il carattere *tattile* dello *choc*. Precursore dello *choc fisico* prodotto dal cinema è lo *choc morale* cui miravano le provocazioni del Dadaismo:

Ogni generazione radicalmente nuova, pionieristica, di richieste è destinata a oltrepassare il segno. Il dadaismo lo fa, allorché sacrifica i valori di mercato, che pertengono al film in così larga misura, a favore di intenzioni più significative [...]. Allo sprofondamento, che nella degenerazione della borghesia è divenuto una scuola di comportamento asociale, si oppone la distrazione come una variante di comportamento sociale. Il comportamento sociale provocato dal dadaismo è: scandalizzarsi. [...] Quest'opera d'arte doveva anzitutto soddisfare una pretesa: oltraggiare il pubblico pudore. Da seducente apparenza visiva o da persuasiva creazione sonora si trasformò in un proiettile. L'osservatore ne veniva colpito. E con ciò essa fu in procinto di recuperare per il presente la qualità tattile che è quella più indispensabile all'arte nelle grandi epoche di trasformazione storica. Ogni percepito, ogni percepibile, è qualcosa che ci accade - questa formula della percezione onirica, che comprende il lato al tempo stesso tattile di quella artistica, l'ha messa di nuovo in circolazione il dadaismo. Con ciò esso ha favorito la richiesta del film, il cui elemento di distrazione è, altrettanto, innanzitutto un elemento tattile, infatti si basa sull'alternanza delle scene e delle inquadrature, che bersagliano a scatti l'osservatore. Il film ha liberato l'effetto di choc fisico, che il dadaismo teneva per così dire ancora impacchettato nello choc morale, da questo imballaggio (Benjamin, 2022, p. 66).

Per Benjamin, dunque, il cinema presenta non solo una modalità riproduttiva ed espositiva diversa dell'opera d'arte ma anche un diverso concetto di *esperienza*. Questo concetto appare quando Benjamin osserva

come «le prestazioni proiettate dal film siano analizzabili in modo molto più esatto e da punti di vista molto più numerosi rispetto alle prestazioni rappresentate nel dipinto o sulla scena» (Benjamin, 2022, p. 166). La precisione dell'analisi offre un rapporto più scientifico con l'arte, tanto che la separazione del valore artistico da quello scientifico non è più sostenibile: Benjamin (2022, p. 167) descrive esplicitamente come «una delle funzioni rivoluzionarie del film sarà di rendere riconoscibili come identici l'impiego sia artistico che scientifico della fotografia, che prima perlopiù divergevano». Anche il concetto di *inconcio ottico* – con cui Benjamin descrive la capacità di rivelare azioni e dettagli che l'occhio non può percepire, fornendo così un'esperienza diversa del mondo –, sviluppato per la prima volta nella *Breve storia della fotografia*, appartiene all'inscindibilità del binomio scienza - arte.

Benjamin individua la nuova modalità esperienziale nell'uso cinematografico dei primi piani i quali non solo forniscono *la comprensione delle costrizioni da cui la nostra esistenza è governata*, ma riescono *ad assicurarci un enorme e inaspettato margine d'azione* che contrasta il fatto che «le nostre bettole e strade metropolitane, i nostri uffici e le nostre camere ammobiliate, le nostre stazioni e fabbriche sembravano imprigionarci senza speranza» (Benjamin, 2022, p. 167). Sotto questo aspetto, il cinema offre un'esperienza che non può essere ottenuta con i soli mezzi umani e, di conseguenza, incarna un concetto di esperienza che non dipende dal soggetto umano: questo significa, allora, che la rimozione del soggetto umano come unica fonte di esperienza rimuove anche la fonte della percezione estetica manipolata dal fascismo: i valori e le idee estetiche derivano dall'esercizio dei giudizi di un soggetto individuale sull'arte (Ferris, 2008).

Benjamin individua, inoltre, l'essenza del cinema nella frammentazione dell'azione e della visione, evidenziando come il pubblico sia coinvolto in modo quasi fisico, costretto a seguire il flusso del film senza poter riflettere

su ciò che viene mostrato. Il regista lo guida dove desidera, e lo spettatore si abbandona a una ricezione che, paradossalmente, trova la sua massima espressione proprio grazie all'intensità dello choc cinematografico, che rende impossibile ogni distrazione.

Il film è la forma d'arte corrispondente all'accentuato pericolo di vita in cui vivono i contemporanei. Corrisponde a profonde trasformazioni del sistema appercettivo – trasformazioni come quelle che vive, nell'esistenza privata, ogni passante nel traffico della metropoli e, su scala storica universale, chiunque lotti contro l'ordine sociale contemporaneo (Benjamin, 2022, p. 66).

Benjamin riconosce che una tale trasformazione non può essere imposta in modo coatto al pubblico per evitare che si crei una resistenza: il film, proprio grazie alla variazione sul sistema appercettivo, sviluppa, per mezzo della *distrazione*²³, un rinnovato significato politico. Tuttavia, per spiegare come la distrazione trasmetta una nuova modalità di percezione, Benjamin si allontana dal cinema e invoca l'esempio dell'architettura (Ferris, 2008). Per Benjamin, la rilevanza di questo esempio risiede nelle due modalità di ricezione richieste dagli edifici: *con l'uso e con la percezione. O meglio: in modo tattile e in modo ottico* (Benjamin, 2022, p. 104). Successivamente, sottolinea l'aspetto tattile e, in particolare, il suo elemento cruciale: *l'abitudine*. L'aspetto tattile deriva dal modo in cui utilizziamo gli edifici giacché il nostro corpo è esposto al contatto diretto con essi. Allo stesso tempo, sostiene Benjamin, questo uso avviene attraverso l'abitudine, cioè attraverso un mezzo che non comporta la percezione di ciò che un edificio è - la percezione è una proprietà della relazione ottica con l'architettura (Ferris, 2008).

²³ «Come leggiamo in un appunto manoscritto per la *Prima versione*, appartenente a una serie di osservazioni rubricate come «Theorie der Zerstreuung» (Teoria della distrazione): «l'arte entra in contatto con la merce; la merce entra in contatto con l'arte» (Desideri, 2022). Si noti, inoltre, che distrazione – *Zerstreuung* – ha anche il significato di intrattenimento.

Questo contrasto tra ricezione ottica e tattile pone le basi per la spiegazione di come le esigenze del cinema siano padroneggiate dal suo pubblico di massa: decisivo è che quei compiti che, in periodi di svolte storiche, vengono posti all'apparato percettivo umano non possono essere risolti dalla semplice ottica, dunque dalla contemplazione. A essi si fa fronte gradualmente, seguendo la guida della ricezione tattile, mediante l'abitudine (Benjamin, 2022, p. 68).

Sotto la copertura della distrazione, dunque, l'opera d'arte veicola un significato politico e sociale rivoluzionario. Tale è il compito dell'arte per Benjamin, che è un compito squisitamente politico: il suo scopo è quello di creare una collettività basata su un nuovo modo di percezione, svolgendo questo compito attraverso la sua capacità di distrazione. Capacità necessaria, spiega Benjamin, perché gli individui sono tentati di eludere i nuovi modi di percezione (Ferris, 208).

Nonostante l'importante ruolo svolto dalla distrazione nel comunicare una nuova modalità percettiva che non susciti resistenza o evasione, il suo successo rimane in bilico. Il film, spiega Benjamin, *con il suo effetto di choc favorisce questa forma di ricezione* (Benjamin, 2022, p. 173), ma ciò che rimane indeciso nella teoria dell'arte di Benjamin è se l'arte possa effettivamente affermare il compito affidatole. Questo spiega sia la natura programmatica del saggio sia l'ottimismo di Benjamin sul fatto che concetti inutili per il fascismo possano fare la differenza politica per il fascismo. Benjamin riconosce in qualche modo questo problema quando scrive che «è sempre stato uno dei compiti più importanti dell'arte quello di ingenerare una richiesta per la cui completa soddisfazione non è ancora giunta l'ora» (Benjamin, 2022, p. 168). La risposta di Benjamin a questo riconoscimento è il tentativo di giustificare il carattere rivoluzionario di questa richiesta cercando, nel solco tracciato dalla storia dell'arte, la sua tendenza ad

allontanarsi dall'aura per avvicinarsi, invece, alla riproducibilità. (Ferris, 2008).

2.2 Herbert Marcuse

Più simili alle posizioni di Adorno e Horkheimer circa l'industrializzazione della cultura, invece, sono le tesi di Herbert Marcuse, illustrate principalmente nel saggio *L'uomo a una dimensione* (Marcuse, 1999). L'opera di Marcuse, pubblicata negli Stati Uniti nel 1964, fu accolta alle soglie del 1968 in una Europa che, sconfitti i fascismi e la povertà, si vedeva additata come un «nuovo sistema oppressivo, tanto più efficace per la sua inedita capacità di inserire nella coscienza stessa dei suoi membri la convinzione di vivere in un regime di autentica libertà» (Gallino, 1999, p. IX).

Il saggio di Marcuse si concentra sulla «società industriale avanzata il cui apparato di produzione e distribuzione [...] funziona [...] come un sistema che determina a priori il prodotto dell'apparato non meno che le operazioni necessarie per alimentarlo ed espanderlo» (Marcuse, 1999, p. 9). In una società siffatta, l'apparato produttivo tende a diventare totalitario giacché pretende di determinare occupazioni, abilità e atteggiamenti richiesti dalla società, così come le aspirazioni e i bisogni individuali:

Una confortevole, levigata, ragionevole, democratica non-libertà prevale nella civiltà industriale avanzata, segno di progresso tecnico. In verità, che cosa potrebbe essere più razionale della soppressione dell'individualità nel corso della meccanizzazione di attività socialmente necessarie ma faticose; della concentrazione di imprese individuali in società per azioni più efficaci e più produttive; della regolazione della libera concorrenza tra soggetti economici non egualmente attrezzati; della limitazione di prerogative e sovranità nazionali che impediscono l'organizzazione internazionale delle risorse. Che questo ordine tecnologico comporti pure un coordinamento politico ed intellettuale è uno sviluppo che si può rimpiangere, ma che è tuttavia promettente.

I diritti e le libertà che furono fattori d'importanza vitale alle origini e nelle prime fasi della società industriale cedono il passo ad una fase più avanzata di questa: essi vanno perdendo il contenuto e il fondamento logico tradizionali. Le libertà di pensiero, di parola e di coscienza erano idee essenzialmente critiche, al pari della libera iniziativa che servivano a promuovere e a proteggere, intese com'erano a sostituire una cultura materiale e intellettuale obsoleta con una più produttiva e razionale. Una volta istituzionalizzati, questi diritti e libertà condivisero il fato della società di cui erano divenuti parte integrante. La realizzazione elimina le premesse (Marcuse, 1999, p. 15).

Il carattere intrinsecamente repressivo della *società opulenta* si cela dietro l'apparenza di una libertà che, tuttavia, è illusoria. Gli agi e le comodità offerti dalla società tecno-capitalista contribuiscono a occultare la condizione effettiva dell'individuo moderno, che, secondo Marcuse, è soggetto a una forma di non-libertà, tanto più pervasiva quanto più resa accettabile, confortevole e razionale. La *libertà dal bisogno*, nella società capitalistica e industrializzata, diventa una possibilità reale correlata a uno stato di *minore produttività*: questo è frutto di una società sempre più capace di soddisfare i bisogni degli individui per mezzo della propria struttura organizzativa, dei processi e dei prodotti tecnologici (Marcuse, 1999). Proprio in virtù della meccanizzazione di alcuni processi produttivi, la vita dell'uomo può accedere a un *regno ancora inesplorato di libertà al di là della necessità* che aprirebbe la strada a una reale modificazione della natura stessa dell'umano (Marcuse, 1999, p. 16).

Già nelle *Lezioni parigine del 1958* (Marcuse, 2008) viene descritto più filosoficamente da Marcuse come un processo di transizione dall'*ontologia*, e dal suo pensiero bidimensionale sulla realtà, alla *tecnologia*, strumento del capitalismo che fomenta abitudini, valori e idee che non si conformano più alla ragione dominante (Laudani, 2008). Questo, però, è segno di una subordinazione quasi invisibile, che appare come una scelta razionale e condizione naturale dell'esistenza ma che, invece, è frutto della gestione del lavoro e del tempo libero da parte dell'apparato di potere:

Nella realtà sembra però operare la tendenza contraria: l'apparato impone le sue esigenze economiche e politiche, in vista della difesa e dell'espansione, sul tempo di lavoro come sul tempo libero, sulla cultura materiale come su quella intellettuale. In virtù del modo in cui ha organizzato la propria base tecnologica, la società industriale contemporanea tende ad essere totalitaria. Il termine «totalitario», infatti, non si applica soltanto ad una organizzazione politica terroristica della società, ma anche ad una organizzazione economico-tecnica, non terroristica, che opera mediante la manipolazione dei bisogni da parte di interessi costituiti. Essa preclude per tal via l'emergere di una opposizione efficace contro l'insieme del sistema. Non soltanto una forma specifica di governo o di dominio partitico producono il totalitarismo, ma pure un sistema specifico di produzione e di distribuzione, sistema che può essere benissimo compatibile con un «pluralismo» di partiti, di giornali, di «poteri controbilancianti», ecc (Marcuse, 1999, p. 17).

Marcuse rivolge una critica profonda e sistematica all'ideologia liberale, una vera e propria *religione civile* nel tessuto sociale statunitense, che normalizza un insieme di credenze e pratiche atte alla legittimazione dell'ordine sociale esistente. In tale cornice, la retorica della *libera iniziativa* si configura, secondo l'autore, *non propriamente come una benedizione* ma, piuttosto, come la maschera delle contraddizioni strutturali del sistema capitalistico: una tale retorica, infatti, produce una condizione paradossale, cioè quella *libertà di lavorare o di far la fame* che non solo è sintomo della tolleranza dell'insicurezza economica degli individui ma che è parte fondamentale dell'ordine istituzionalizzato. In questa prospettiva, la civiltà industriale vede crescere esponenzialmente il significato attribuito alle libertà economica, politica e intellettuale tanto che le forme sociali tradizionali si mostrano insufficienti a contenere la ricchezza di significato acquisita (Marcuse, 1999).

Uno dei meccanismi più incisivi attraverso cui la società capitalista neoliberale compromette l'autentica autorealizzazione dell'individuo è rappresentato dalla sistematica produzione e induzione di *bisogni falsi*.

I bisogni «falsi» sono quelli che vengono sovrapposti all'individuo da parte di interessi sociali particolari cui preme la sua repressione: sono i bisogni che perpetuano la fatica, l'aggressività, la miseria e l'ingiustizia. Può essere che l'individuo trovi estremo piacere nel soddisfarli, ma questa felicità non è una condizione che debba essere conservata e protetta se serve ad arrestare lo sviluppo della capacità (sua e di altri) di riconoscere la malattia dell'insieme e afferrare le possibilità che si offrono per curarla. Il risultato è pertanto un'euforia nel mezzo dell'infelicità. La maggior parte dei bisogni che oggi prevalgono, il bisogno di rilassarsi, di divertirsi, di comportarsi e di consumare in accordo con gli annunci pubblicitari, di amare e odiare ciò che altri amano e odiano, appartengono a questa categoria di falsi bisogni (Marcuse, 1999, p. 19).

Si tratta di desideri eterodiretti, generati artificialmente dal sistema attraverso strategie di manipolazione simbolica e mediatica, la cui soddisfazione provoca un'effimera sensazione di appagamento, funzionale a celare lo stato di alienazione e infelicità strutturale che caratterizza l'esperienza esistenziale nella modernità avanzata. La natura illusoria di tali bisogni deriva dalla loro origine esterna: non sono, infatti, il frutto di una libera espressione del soggetto, bensì l'esito di una pervasiva *ingegneria del consenso*. Già nelle *Lezioni parigine* Marcuse poneva l'accento sulla natura non assoluta dei bisogni individuali:

si sviluppano e mutano in base ai bisogni della società costituita. Persino quelli più materiali sono bisogni storici, al di là del livello animale, il loro appagamento, e il fatto stesso che siano avvertiti come tali, sono un prodotto delle istituzioni e dei rapporti dominanti. Essi sono un dato *politico*. Di conseguenza, li si può, li si deve sottoporre a criteri di giudizio politici: si deve porre la questione se la soddisfazione dei bisogni sia al servizio dello sviluppo dell'individuo umano, o piuttosto dello sviluppo della *società*, in quanto potenza che sussiste al di sopra dei liberi individui. L'individuo ha dunque dei "falsi" bisogni, che servono a perpetuare e a rafforzare il dominio dell'uomo sull'uomo; la liberazione dell'uomo sembra presupporre una *ridefinizione dei bisogni* – ad opera degli stessi individui (Marcuse, 2008, p. 59).

Questo è, per Marcuse, il *tratto distintivo* della società industriale avanzata, cioè il modo in cui riesce a soffocare efficacemente quei bisogni che richiedono uno sforzo di liberazione facendone, invece, alimento per la potenza repressiva della società (Marcuse, 1999). Ciani fa ben notare come «il carattere sostanzialmente totalitario e unidimensionale della presente società non è smentito secondo l'autore, dal carattere "democratico" di questa stessa società, dal carattere "tollerante" delle istituzioni politiche occidentali» (2017, p. 186).

Il controllo sociale esige che si sviluppi

il bisogno ossessivo di produrre e consumare lo spreco; il bisogno di lavorare sino all'istupidimento, quando ciò non è più una necessità reale; il bisogno di modi di rilassarsi che alleviano e prolungano tale istupidimento; il bisogno di mantenere libertà ingannevoli come la libera concorrenza a prezzi amministrati, una stampa libera che si censura da sola, la scelta libera tra marche e aggeggi vari (Marcuse, 1999, p. 21).

Quando gli individui si conformano pienamente con l'immagine che viene loro imposta, allora si realizza la loro alienazione che corrisponde, a detta dell'autore, con la stessa realtà. L'individuo, inserito all'interno di un siffatto sistema sociale, risulta incapace di concepire modalità alternative di esistenza e di pensiero. Anche qualora ne intravedesse la possibilità, tenderebbe a relegarle al rango di mere *fantasie inconsistenti* o *astrazioni utopiche*, da cui la sua mente, che è stata educata mediante criteri di razionalità concreta e scientifica, è portata a distanziarsi (Ciani, 2017). In questo contesto, Marcuse osserva:

Soltanto nel *medium* della tecnologia l'uomo e la natura diventano oggetti fungibili di un'organizzazione. L'efficacia e la produttività universali dell'apparato nel quale essi sono inclusi occultano gli interessi particolari che organizzano l'apparato. In altre parole, la tecnologia è diventata il maggior veicolo di *reificazione* – di reificazione

nella sua forma più matura ed efficace. Non soltanto la posizione sociale dell'individuo e la sua relazione con gli altri appaiono determinate da qualità e da leggi oggettive, ma queste sembrano perdere il loro carattere misterioso ed incontrollabile, e appaiono come manifestazioni calcolabili della razionalità (scientifica). Il mondo tende a diventare materia di amministrazione totale, che assorbe in sé anche gli amministratori. La tela di ragno del dominio è diventata la tela della Ragione stessa, e la società presente è fatalmente invischiata in essa. Ed i modi trascendenti del pensiero appaiono trascendere la stessa Ragione (Marcuse, 1999, p. 175).

Lo schiacciamento dell'alienazione sulla realtà, e la conseguente *reificazione*²⁴ operata dalla tecnologia, mostrano il volto ideologico della società industriale – *più ideologica della precedente* – giacché l'ideologia è connaturata ai sistemi e ai processi di produzione e appiattisce le differenze culturali e sociali tra i consumatori, contribuendo a una sostanziale omologazione di stili di vita, consumi e pratiche simboliche. Questa è la via preferenziale per la formazione «di *pensiero e di comportamento ad una dimensione* in cui idee, aspirazioni e obbiettivi che trascendono come

²⁴ Il concetto di *Verdinglichung*, reificazione, nasce nel pensiero marxiano specificamente nella teoria economica: si tratta di quel fenomeno connesso alla natura delle società mercantili, dove le relazioni sociali tra i produttori vengono mascherate e assumono la «parvenza di relazioni fra cose». Questo processo si riflette nella pratica imposta dal modo di produzione capitalistico: la trasformazione dei prodotti del lavoro in valori di scambio e la conseguente divisione automatica del lavoro sottraggono alla coscienza e alla volontà dei soggetti il controllo delle loro interazioni. La reificazione, quindi, ha una doppia natura: da una parte di presenta come un errore cognitivo – *feticismo* – che occulta l'attività umana; dall'altra, è una realtà concreta del capitalismo che riduce il lavoratore stesso a merce. La teorizzazione di György Lukács (1923/1973) in *Storia e coscienza di classe* segna una svolta decisiva e una radicalizzazione rispetto all'impianto marxiano. Lukács opera una sintesi tra il feticismo delle merci di Marx e le diagnosi sociologiche di Weber e Simmel sulla razionalizzazione e l'oggettivazione. Rispetto a Marx, Lukács estende tale categoria alla totalità delle manifestazioni sociali, interpretando la razionalità strumentale moderna come un'estensione universale della forma-merce. Lukács, inoltre, sovrappone il processo di razionalizzazione di Weber e quello di oggettivazione di Simmel (*Vergegenständlichkeit*), identificandoli *tout court* con la reificazione. Per Lukács, infatti, ogni oggettivazione diviene un occultamento mistificatorio dell'originaria vitalità soggettiva. Ciò conduce a una problematica dilatazione del concetto: la soluzione alla reificazione non viene più cercata, come in Marx, nel controllo cosciente di relazioni oggettive, bensì in una «soggettivizzazione dell'oggettivo», un ritorno dell'oggetto nel soggetto che tradisce, in ultima istanza, la lezione hegeliana sulla necessità dell'oggettivazione per la realizzazione della libertà (Cortella, 2013).

contenuto l'universo costituito del discorso e dell'azione vengono o respinti, o ridotti ai termini di detto universo» (Marcuse, 1999, p. 26).

Questa discussione sul controllo sociale non riguarda soltanto *l'integrazione politica della società industriale*, che avviene per mezzo della produttività tecnologica, ma trova corrispondenza anche nel *regno della cultura*. Di fatti, Marcuse si servirà di alcuni *topoi* letterari per mostrare come la «razionalità tecnologica stia liquidando gli elementi d'opposizione e di trascendenza insiti nella "alta cultura". Essi soccombono di fatto al processo di *desublimazione* che prevale nei settori avanzati della società contemporanea» (Marcuse, 1999, p. 69).

Nel corso del capitolo dedicato alla *conquista della coscienza infelice* e alla *desublimazione repressiva*, Marcuse ripercorre alcuni dei temi già affrontati da Adorno e Horkheimer riguardo le industrie culturali e da Benjamin circa la riproducibilità dell'opera d'arte.

Il problema non è nel rovesciamento della cultura alta nella cultura di massa, ma nel fatto che la realtà confuti la cultura alta perché *la realtà supera la cultura* (Marcuse, 1999, p. 69). La realtà contemporanea di Marcuse, con il suo carico di bisogni indotti e di modi offerti dalla società per realizzarli, dimostra agli uomini e alle donne che non hanno più bisogno dell'alta cultura e di sublimare le proprie mancanze attraverso gli eroi della letteratura perché la razionalità tecnologica *ha risolto problemi insolubili*. Questo, però, al prezzo di aver «tradito la speranza e distrutto la verità che venivano conservate nelle sublimazioni dell'alta cultura» (Marcuse, 1999, p. 69).

L'antagonismo tra cultura e realtà sociale vede emergere un aspetto inedito, vale a dire l'appiattimento della dialettica oppositiva tra dei due nuclei, e l'eliminazione della trascendenza dei contenuti artistici e culturali. Le due dimensioni vengono ridotte a una non perché i valori culturali siano negati ma perché vengono incanalati «in massa nell'ordine stabilito,

mediante la loro riproduzione ed esposizione su scala massiccia» (Marcuse, 1999, p. 70) e con il fine di essere *strumenti di coesione sociale*.

Mescolando armoniosamente, e spesso in modo inavvertibile, arte, politica, religione e filosofia con annunci pubblicitari, le comunicazioni di massa riducono questi regni della cultura al loro denominatore comune la forma di merce. La musica dell'anima è anche la musica del venditore. Quello che conta è il valore di scambio, non il valore di verità. Su di esso si impernia la razionalità dello status quo, e ogni forma di razionalità ad esso estranea viene piegata a suo favore.

Nel momento in cui le grandi parole di libertà e del progresso sono pronunciate da capi e politici nel corso d'una campagna elettorale, sugli schermi televisivi, sui palcoscenici e alla radio, esse si trasformano in suoni insignificanti che traggono significato solamente dal contesto in cui si mescolano propaganda, affari, disciplina e rilassamento. Questa assimilazione dell'ideale alla realtà fa fede della misura in cui l'ideale è stato superato. Costretto a sloggiare dal regno sublimato dell'anima e dello spirito o della vita interiore, esso viene tradotto in termini e problemi operativi. Ecco gli elementi progressivi della cultura di massa. La perversione sta ad indicare che la società industriale avanzata si trova ormai dinanzi alla possibilità di dar corpo materiale agli ideali. Le sue capacità stanno progressivamente riducendo la sfera di elementi sublimati in cui la condizione dell'uomo era rappresentata, idealizzata, e posta sotto accusa. L'alta cultura diventa parte della cultura materiale, e perde, nel corso della trasformazione, la maggior parte della sua verità. (Marcuse, 1999, pp. 70-71).

La società industrializzata, segnala Ciani, ha *talento* per l'assorbimento delle forze ad essa opposte: «esse divengono così funzionali al mantenimento dell'*establishment* contro cui si erano originalmente erette. Ciò è reso possibile da sofisticati meccanismi di controllo sociale, i quali sono sistematicamente messi in atto dal sistema e che tendono a mantenere un livello di soddisfazione individuale piuttosto elevato» (Ciani, 2017, p. 188). È proprio in questo senso che la società industriale è da considerarsi totalitaria: essa integra, grazie al proprio apparato tecnico, ogni sfera dell'esistenza degli individui, sia essa pubblica o privata, e cancella la caratteristica *critica* della razionalità (Laudani, 2008).

Prima di questa fusione, l'arte era *alienazione*, cioè una forza razionale deputata a liberare l'uomo dalla repressione: il concetto di alienazione, di fatti, non va inteso nel senso marxiano passivo dell'estraniamento da sé e dal proprio lavoro quanto, invece, nel senso di allontanamento consapevole e rifiuto della realtà costituita e della realtà ingiusta. Questa alienazione è pienamente espressa nella letteratura, per esempio, in cui la dimensione negativa, dell'opposizione,

è rappresentata *non* dagli eroi religiosi, spirituali, morali (che spesso sostengono l'ordine stabilito) ma piuttosto da personaggi in un certo senso sovversivi come l'artista, la prostituta, l'adultera, il gran criminale senza patria, il guerriero, il poeta-ribelle, il diavolo, l'idiota – coloro che non lavorano per vivere, almeno non in un modo ordinato e normale.

Questi personaggi, è vero, non sono scomparsi dalla letteratura della società industriale avanzata, ma pur sopravvivendo appaiono essenzialmente trasformati. La donna fatale, l'eroe nazionale, il beatnik, la casalinga nevrotica, il gangster, la stella del cinema, il capo d'industria carismatico, svolgono una funzione assai differente da quella dei loro predecessori culturali, ed anzi contraria. Essi non sono più immagini di un altro modo di vita, ma sono piuttosto ibridi o tipi usciti dalla solita vita, che servono ad affermare piuttosto che a negare l'ordine costituito (Marcuse, 1999, p. 72).

In questo consiste il *Grande Rifiuto*, cioè in quella *razionalità della negazione* che permette di confutare la realtà, separandosi dalla sfera del lavoro e creando il *privilegio dell'illusione*: «il salone, il concerto, l'opera, il teatro sono progettati per creare ed invocare un'altra dimensione della realtà. Per frequentarli occorre prepararsi come per una festa; essi escludono e trascendono l'esperienza quotidiana» (Marcuse, 1999, p. 77).

La *lacuna essenziale* tra arte e ordine sociale viene, però, colmata dall'espansione tecnologica: questo nuovo ordine razionale si appropria dell'*altra dimensione*, delle opere artistiche e letterarie nate in essa e del loro *valore di verità*, assorbendoli nello status quo e rendendoli strumenti

pubblicitari di propaganda (Marcuse, 1999). Il carattere *unidimensionale* della società industriale avanzata, infatti, priva i soggetti della «capacità di individuare un altro modo di esistenza nella realtà, “di superare la fatticità verso le sue possibilità reali”» (Laudani, 2008, p. 8).

Questo universo razionale, in cui il Logos genera la contraddizione tra *ciò che è* e *ciò che non è*, così come la necessità dell’adeguamento della dimensione mentale dei simboli alla trasformazione fisica del mondo, produce anche l’unificazione degli opposti e, di conseguenza, il rovesciamento della cultura alta in cultura popolare. Questa è, per Marcuse, «la base che permette di realizzare una travolgente *desublimazione*» (Marcuse, 1999, p. 84).

L’alienazione artistica è sublimazione. Essa crea immagini di condizioni irreconciliabili con il «principio di realtà» stabilito, le quali diventano tuttavia, come immagini culturali, non solo tollerabili ma persino edificanti e utili. Questo tipo di immagini va ora perdendo ogni validità. Il loro inserimento nella cucina, nell’ufficio, nella bottega; la loro trasmissione commerciale a fini economici come a fini di passatempo rappresentano, in un certo senso, una forma di desublimazione, la sostituzione di una gratificazione mediata con una immediata. Si tratta però di una desublimazione praticata da una «posizione di forza» da parte della società, la quale può permettersi di concedere più cose di un tempo perché i suoi interessi si son fusi con gli impulsi più intimi dei suoi cittadini, e perché le gioie che essa concede promuovono la coesione e la contentezza sociali (Marcuse, 1999, pp. 84-85).

Marcuse elabora il concetto di desublimazione partendo da quello freudiano di *sublimazione*, evidenziando come il nuovo ordine della razionalità tecnica, grazie al progresso e l’aumento del tempo libero, abbia portato a una soddisfazione immediata dei bisogni ludici ed erotici, riducendo così la repressione delle pulsioni. Questa desublimazione, tuttavia, è *istituzionalizzata* giacché diventa un presidio di controllo sia dell’organizzazione mentale che di quella materiale degli individui grazie

alla manipolazione e al controllo degli istinti per mezzo della capacità produttiva e dell'innescio dei *falsi bisogni* (Marcuse, 1999). La desublimazione istituzionalizzata, dunque, atrofizza gli «organi mentali necessari per afferrare contraddizioni ed alternative, e nella sola dimensione che rimane, quella della razionalità tecnologica, la *coscienza felice* giunge a prevalere» (Marcuse, 1999, p. 92).

Essa [la coscienza felice] riflette la credenza che il reale è razionale, e che il sistema stabilito, nonostante tutto, mantiene le promesse. Gli individui son portati a scorgere nell'apparato produttivo l'agente effettivo del pensiero e dell'azione, a cui pensiero ed azione del singolo possono e debbono cedere il passo. Nel cambio, l'apparato assume pure il ruolo di un agente morale. La coscienza è assolta dalla reificazione, dalla generale necessità delle cose. [...] La coscienza felice non ha limiti, capace com'è di combinare giochi con morte e trasfigurazione, in cui divertimento, lavoro di squadra ed importanza strategica si uniscono nel compensare l'armonia sociale (Marcuse, 1999, pp. 92-93).

La natura perturbativa originaria dell'arte è condannata, nel regno di una siffatta coscienza felice, a divenire il proprio contrario e a essere depredata delle sue modalità comunicative. Citando Bertold Brecht e Paul Valéry, Marcuse mostra che la potenzialità dell'arte, in modo particolare del teatro e della poesia, sta proprio nella rottura del linguaggio che si consuma sul palcoscenico o mediante il linguaggio poetico, il quale è *inevitabilmente spinto a schierarsi dalla parte della negazione* e svolge una *funzione cognitiva* (Marcuse, 1999, p. 80). Tale funzione è individuata da Valéry nel potere di parlare di *cose assenti*, spezzandone l'incanto e generando una forma di conoscenza che apre la strada a un ordine diverso delle cose. La tecnologia, però, unitamente alla *mobilitazione totale di tutti i media*, si fa carico del coordinamento dei «mezzi d'espressione al punto che la comunicazione di contenuti trascendenti diventa tecnicamente impossibile. Lo spettro che ha ossessionato la coscienza artistica sin dai tempi di Mallarmé –

l'impossibilità di parlare un linguaggio non reificato, di comunicare il negativo – non è più uno spettro: è diventato una realtà materiale» (Marcuse, 1999, p. 81).

2.3 Jürgen Habermas

Bourgeois theory tends to separate carefully the domains of culture politics. Its notion of the autonomy of art is particularly indispensable countering arguments which conceive the relation between culture and politics as historically changing. One of the essential achievements of Critical Theory has been to dissolve this seeming opposition and make visible the objective link between the two. The category of the culture industry, introduced by Adorno and Horkheimer in 1944, contains this very insight. What it does not deal with is the concept of the public sphere (Hohendahl, 1979, p. 89).

Questa mancanza percepita nelle indagini di Adorno e Horkheimer è colmata, per Hohendahl, dagli studi di Jürgen Habermas sulla sfera pubblica: questa teoria, di fatti, offrirebbe un modello per districare l'elemento politico e sociale nel concetto di cultura, caratteri centrali dell'attività di ricerca della precedente Scuola di Francoforte.

L'indagine di Habermas, però, non può essere considerata a prescindere da alcuni capisaldi della scuola francofortese della generazione precedente: basti ricordare il succitato *L'uomo a una dimensione*, così come *Sul carattere affermativo della cultura* del 1937 di Herbert Marcuse (1969) e le opere di Walter Benjamin degli anni Trenta, in cui veniva sottolineata la funzione politica della produzione culturale. L'opera habermasiana presuppone questi studi e cerca di formulare una teoria della sfera pubblica intesa come tentativo di guardare criticamente il rapporto dialettico tra il sistema socioculturale e quello politico (Hohendahl, 1979).

In questo contesto, la teoria dell'industria culturale, così come trattata nella *Dialettica dell'illuminismo*, necessitava di una solida fondazione storico-

analitica. La cultura massmediale, nell'ipotesi formulata nel saggio sull'industria culturale da Horkheimer e Adorno, determinerebbe una metamorfosi di tipo qualitativo nei processi di formazione del consenso, delle credenze, dei comportamenti e dei bisogni, incidendo, al contempo, sulle dinamiche politiche e sulla vita delle istituzioni. Tuttavia, Habermas non ritiene esaustiva la tesi per la quale l'industria culturale spiegherebbe pienamente i meccanismi di riproduzione delle società contemporanee e formula alcune critiche (Corchia, 2014).

La prima, di carattere metodologico, riguarda una carenza nell'approfondimento degli *effetti* dei prodotti della comunicazione di massa sugli utenti. Infatti, scrive Corchia (2014, p. 163), «se i mezzi di comunicazione di massa non soltanto assicurano la legittimazione del potere economico e politico ma esercitano anche forti influssi nella formazione psicologica dell'io, occorrerà studiare direttamente gli effetti prodotti. Ma Adorno e Horkheimer non hanno mai condotto o fatto riferimento a ricerche». Questa obiezione è chiara nella *Considerazione conclusiva* di *Teoria dell'agire comunicativo*:

Il modo di funzionamento dell'industria culturale deve rapportarsi specularmente al modo di funzionamento dell'apparato psichico che, finché funzionava ancora l'interiorizzazione dell'autorità paterna, aveva sottomesso la natura pulsionale al controllo del super-io così come la tecnica aveva sottomesso la natura esterna al proprio dominio. Contro questa teoria non possono soltanto essere sollevate le riserve empiriche che si possono sempre mettere in campo contro ipersemplicizzazioni stilizzanti. Questa teoria, infatti, procede in modo astorico e non prende in considerazione il mutamento strutturale della sfera pubblica borghese; non è abbastanza complessa per tener conto delle accentuate differenziazioni nazionali, a cominciare dalle diversità della struttura organizzativa privata, di diritto pubblico e statale degli enti di trasmissione sino alle diversità dell'impostazione dei programmi, delle abitudini di ricezione, della cultura politica ecc. (Habermas, 1986, pp. 1068-1069).

Proprio per colmare l'astoricità della teoria di Adorno e Horkheimer, Habermas traccia, in *Storia e critica dell'opinione pubblica* (Habermas, 1971) il processo di formazione e trasformazione della borghesia, in modo particolare tra il XVIII e il XIX secolo, e la conseguente modificazione della *sfera pubblica*.

Habermas ha utilizzato il modello ideale della sfera pubblica borghese, elaborato a partire dai contesti inglese, francese e tedesco tra il XVIII e il XIX secolo, ponendolo in contrasto sia con la sfera pubblica *rappresentativa* dell'*Ancien Régime* sia con la sfera pubblica *popolare* legata ai ceti plebei (Habermas, 1971). Le trasformazioni intervenute nelle *società di massa* del XX secolo hanno profondamente modificato il principio organizzativo, le strutture sociali e le forme comunicative di quel modello iniziale, in particolare attraverso la *statalizzazione della società* e la *socializzazione dello Stato*, che hanno ridefinito i confini tra sfera pubblica e privata, oltre alla nascita e diffusione della comunicazione di massa (Corchia, 2010, 2014).

La sfera pubblica borghese, designata da Habermas come *classica*, si configura nei secoli XVII e XVIII come un dominio discorsivo peculiare, emergente nello spazio interstiziale tra l'autorità centralizzata dello Stato assolutistico e la dimensione socioeconomica della società civile borghese. Essa si costituisce come un'arena di ragione pubblica, abitata da soggetti privati che, in quanto agenti discorsivi (*räsonierende Privatleute*), esercitano una critica razionale volta a delegittimare l'arbitrio politico e a decostruire il monopolio statale dell'interpretazione normativa (Habermas, 1971).

Questo pubblico, costituito di privati in seno all'ambiente borghese, dunque, esercita un dialogo precedente e propedeutico a quello dello spazio politico, in cui mettere in comune le esperienze derivanti dal proprio stato sia sotto il profilo socioeconomico che sotto il profilo psicologico. Sono proprio gli interessi psicologici, per Habermas, a far radicare il bisogno e il *gusto* dell'argomentazione razionale

che si accende a contatto con i prodotti culturali diventati accessibili al pubblico – nella sala di lettura, nel teatro, nei musei e nei concerti. Dal momento che la cultura prende forma di merce e comincia in tal modo a dispiegarsi come propriamente tale (cioè come qualcosa che pretende di esistere in forza di se stessa), viene rivendicata come oggetto maturo di dibattito tramite il quale la soggettività, rapportata al pubblico, interpreta se stessa (Habermas, 1971, p. 43).

In un tale contesto, l'opinione pubblica si istituzionalizza non come semplice aggregato di opinioni, ma come principio regolativo della legittimità politica, orientato alla sostituzione della segretezza decisionista con forme di governo fondate sul consenso argomentativo e sulla comunicazione non coercitiva. Il paradigma habermasiano di sfera pubblica postula, per questo, l'eguaglianza formale tra i partecipanti e la piena accessibilità dello spazio discorsivo, pur riconoscendo la tensione tra tali presupposti normativi e le effettive condizioni socio-storiche della loro realizzazione (Corchia, 2010).

Questa parità, o presunta tale, favorita proprio da *salotti e caffè*, si instaura all'interno di uno spazio affermativo del *tatto tra eguali*, cioè di uno spazio di garanzia della parità tra *ciò che è semplicemente umano* (Habermas, 1971) e strappa alle autorità ecclesiastiche o statali la possibilità di critica rispetto al *monopolio interpretativo* delle opere filosofiche, letterarie e artistiche. Essendo «prodotte per il mercato e da esso mediate, questi beni culturali si avvicinano al genere dell'informazione: in quanto merci, diventano, in via di principio accessibili a tutti» (Habermas, 1971, p. 51). Questa apertura *democratica* dell'accessibilità dei beni culturali costituisce, per Habermas, la *Verfall der Aura* benjaminiana, la *profanazione del loro carattere sacramentale*: essendo ormai autonomi nella critica delle opere artistiche e letterarie mercificate, e nel dibattito intorno a esse, i privati le *dissacrano*, perché viene svelato l'inesprimibile che esercitava su di essi una forza autoritaria

(Habermas, 1971). Citando Raymond Williams, Habermas sottolinea come il distacco di arte e cultura dalla *riproduzione della vita sociale* sia frutto dell'età moderna, in particolare del XVIII secolo.

Proprio agli albori del Settecento, infatti, si assiste alla nascita della categoria del *grande pubblico* che, però, non inglobava la grande massa cittadina o del territorio, che rimane sempre impossibilitata nell'accesso all'istruzione e nel potere d'acquisto di lettere e arti del mercato dei beni culturali. La borghesia settecentesca amplia notevolmente il numero dei lettori, finanziando, così, gli editori incaricati di stampa e distribuzione; è sempre la borghesia a cambiare l'assetto del pubblico dei teatri ma anche di quello di sala dei concerti. Cambia anche, e di conseguenza, la fruizione della musica non più relegata ai luoghi di culto o alle corti: il pubblico non si distingue più per ceto perché, divenuto pagante, muta in «un pubblico [radunato] per ascoltare musica e basta, un pubblico di amatori, aperto a tutti, sempre presupponendo proprietà e cultura» (Habermas, 1971, p. 55).

Questo nuovo assetto e la sua psicologia sociale spiegano anche come la *sfera pubblica letteraria* sia stata sostituita dal *consumo culturale*. Originariamente, la sfera letteraria, non inserita nel circolo di produzione e consumo dei bisogni primari, conservava un carattere *politico* in grado di alienare dal quotidiano; questo grado di alienazione viene, però, annullato nel momento in cui la *dimensione pubblica letteraria* viene assorbita dal consumo.

Il cosiddetto comportamento nel tempo libero è apolitico già per il fatto che, inserito com'è nel ciclo della produzione e del consumo, non permette di costituire un mondo emancipato dalle necessità quotidiane immediate. Se il tempo libero resta legato al tempo di lavoro come suo complemento, esso assicura solo il prolungamento della cura degli affari privati di ognuno e non si converte in comunicazione pubblica dei privati fra di loro. La soddisfazione individuale dei bisogni può essere condizionata da una dimensione pubblica, cioè di massa, ma da ciò non deriva ancora la dimensione pubblica stessa. Quando le leggi

del mercato che dominano la sfera della circolazione delle merci e del lavoro sociale penetrano nella sfera riservata ai privati in quanto pubblico, il dibattito si trasforma tendenzialmente in consumo e il nesso della comunicazione sociale si disgrega negli atti di ricezione individuale comunque uniformi tra loro (Habermas, 1971, p. 193).

La sfera pubblica letteraria, nata nell'ambiente domestico dei salotti, non è più il luogo di uscita di un contenuto culturale prodotto da conversazioni e dibattiti ma è il luogo di ingresso, mediante le attività del tempo libero dei *consumatori culturali*, delle forze sociali all'interno delle situazioni domestiche mediante il consumo culturale dei *mass-media* (Habermas, 1971). La metamorfosi del mercato dei beni culturali in mercato del tempo libero trasforma anche la natura e la liberalità dei beni artistici e letterari, così come delle opere filosofiche e scientifiche. Per mezzo del mercato questi beni erano riusciti a diffondersi come *organismi autonomi di cultura* che il pubblico, grazie alla loro accessibilità, aveva reso *oggetti del giudizio e del gusto, della libera scelta e dell'inclinazione* e, proprio in virtù della loro commerciabilità, ebbero genesi quei caratteri *critici ed estetici* indipendenti dal valore di scambio (Habermas, 1971, p. 197).

Fino ad oggi il commercio dei beni culturali ha risentito in qualche modo dell'incompatibilità esistente fra simili prodotti e la loro forma di merce. Non a caso la coscienza, un tempo specifica per tutto il ramo, si conserva oggi soltanto in alcuni campi particolari; le leggi del mercato hanno già compenetrato la sostanza delle opere, sono diventate loro immanenti come leggi normative della creazione. Nel vasto settore della cultura di consumo non più soltanto la distribuzione e la scelta, la veste editoriale e la presentazione delle opere, ma la loro concezione stessa si ispira alle regole strategiche della vendita. La cultura di massa deriva infatti il suo nome equivoco proprio dal fatto che l'allargamento della diffusione viene raggiunto con l'adattamento alle esigenze di distensione e di distrazione di gruppi di consumatori di livello culturale relativamente basso e senza invece preoccuparsi di educare il vasto pubblico a una cultura sostanzialmente integra (Habermas, 1971, pp. 197-198).

Adorno aveva spiegato questo meccanismo, sostiene Habermas, ricorrendo alle categorie della «feticizzazione dell'opera d'arte a bene culturale e della regressione della fruizione dell'arte a consumo e a *amusement* guidato» (Habermas, 1986a, p. 494) per chiarire il processo di *feticismo delle merci di nuovo stile*. Questo fenomeno aveva condotto Adorno ad assumere una postura scettica e critica rispetto all'ottimismo di Benjamin sul cinema e sulla sua *forza emancipatrice* (Habermas, 1986a, p. 495).

L'adattamento della diffusione dei prodotti culturali al *divertissement*, inoltre, permette ad Habermas distinguere due funzioni del mercato: da una parte, infatti, esamina la maggiore accessibilità dei beni culturali con la finalità economica dell'abbassamento del prezzo; dall'altra indaga l'adattamento del contenuto dei beni culturali al fine di facilitarne l'approccio psicologico. Questa modalità di *precondizionamento* dei prodotti culturali, pur favorendo un'alta comprensibilità, non permette all'arte e alla cultura di essere pervasive e di instaurare con il fruitore una relazione duratura. «Il contatto con la cultura affina, mentre il consumo di massa non lascia alcuna traccia: il tipo di esperienza che ne risulta è regressivo, non cumulativo» (Habermas, 1971, p. 199).

Questa trasformazione del pubblico da *culturalmente critico* a *consumatore di cultura* trasforma anche l'opera pubblica letteraria che non si distingue più dall'opera pubblica politica. Habermas, infatti, ritiene *integrativa* la tipologia di cultura trasmessa dai mass media perché

essa integra non soltanto l'informazione e il dibattito, le forme pubblicitarie e quelle della letteratura psicologica in una sorta di intrattenimento e di «sussidio» determinato dallo *human interest*, ma è anche tanto elastica da assimilare allo stesso tempo anche elementi della sollecitazione commerciale, e da servire perfino quasi da super-slogan per *public relations* e per il mantenimento dello status quo; è qualcosa di così efficace che, se non ci fosse già stato, avrebbe dovuto essere inventato. La sfera pubblica assume funzioni reclamistiche, economiche e politiche. Quanto più essa si presta a essere adoperata

come mezzo di influenza politica ed economica, tanto più si fa impolitica nel complesso e viene apparentemente privatizzata (Habermas, 1971, p. 210).

Il modello classico, proprio dell'ambiente borghese, prevedeva una separazione decisa tra l'ambito pubblico e quello privato tanto che i gruppi di privati non costituivano un caso di sfera pubblica ma rimanevano nell'alveo del privato; questo modello decade nel momento in cui le due sfere si sovrappongono. Si viene a costituire, di conseguenza, una *sfera sociale ripoliticizzata* di natura interstiziale, posta *in medio* tra la società statalizzata e lo Stato socializzato, non sussumibile sotto nessuna delle due categorie. In questa società ibrida, anche il potere subisce degli slittamenti: se da un lato i privati, che sono anche elettori, percepiscono un salario e usufruiscono di servizi, devono delegare le loro richieste, dall'altro proprio in virtù questo sono sottoposti a influenze sia dalle istanze economiche che da quelle politiche (Habermas, 1971). Infatti, scrive Habermas, «sussiste un interesse a influenzarla [la riproduzione sociale] – qui, per accrescere la vendita, là per dare informalmente maggiore efficacia alla pressione di determinate organizzazioni o per ingrandire formalmente la percentuale di voti di questo o di quel partito» (Habermas, 1971, p. 212).

Le sfere di influenza economica e politico-statale sono i *sottosistemi* di ciò che Habermas chiama *media di controllo e regolazione*. Insieme ai media delle forme comunicative, questi costituiscono l'oggetto della seconda obiezione di Habermas alla teoria della comunicazione di massa di Horkheimer e Adorno, una obiezione di *principio* che riguarda proprio il *dualismo dei media*. Commentando le posizioni critiche di Adorno a fronte della feticizzazione dell'opera d'arte e sul ruolo emancipativo dei nuovi prodotti culturali, Habermas scrive:

Adorno non ha un concetto chiaro del carattere oltremodo ambivalente di un controllo sociale esercitato attraverso i *mass media*. Un'analisi, che parte dalla forma di merce dei beni culturali, assimila i nuovi mezzi di comunicazione di massa al *medium* costituito dal valore di scambio, benché le analogie strutturali non si spingano abbastanza lontano. Mentre il *medium* del denaro *sostituisce* la comprensione linguistica in quanto meccanismo di coordinamento delle azioni, i media della comunicazione di massa continuano a dipendere dalla intesa linguistica (Habermas, 1986a, p. 495-496).

Siffatti media non sono altro che *amplificatori tecnici della comunicazione linguistica* che aumentano le possibilità di comunicazione oltrepassando i confini spazio-temporali e infittendo le maglie dell'agire comunicativo. Un tale potenziale, tuttavia, viene neutralizzato mediante un uso propagandistico dei media, favorendo una *integrazione regressiva della coscienza* (Habermas, 1986a; Ampola, 2010).

La critica di Habermas a questo modo di concepire i media sta proprio nell'idea, espressa in *Teoria dell'agire comunicativo*, della dualità dei mezzi di comunicazione:

Ho distinto due specie di *media* che possono alleggerire il rischioso e dispendioso meccanismo di coordinamento della comprensione e intesa. Da un lato *media di controllo* con i quali i sottosistemi sono differenziati dal mondo vitale, dall'altro lato *forme generalizzate della comunicazione* che non sostituiscono, ma semplicemente condensano la comprensione linguistica e quindi restano legate a contesti di mondo vitale. I media di controllo sganciano in generale il coordinamento delle azioni dalla formazione linguistica del consenso e la neutralizzano rispetto all'alternativa fra intesa o comprensione fallita. Nell'altro caso invece si tratta di una specializzazione di processi di formazione linguistica del consenso che restano dipendenti dall'intervento sulle risorse di uno sfondo di mondo vitale. I *mass media* appartengono a queste forme generalizzate di comunicazione. Essi staccano i processi di comunicazione dal provincialismo di contesti limitati in senso spazio-temporale e fanno sorgere sfere pubbliche, in quanto istituiscono la contemporaneità astratta di una rete virtualmente sempre presente di contenuti comunicativi molto distanti spazio-temporalmente e mantengono disponibili messaggi per contesti moltiplicati (Habermas, 1986, p. 1069).

Queste sfere pubbliche hanno un *potenziale ambivalente* giacché possiedono due capacità inscindibili tra loro, sia quella di gerarchizzare tutte le comunicazioni possibili sia quella di dischiuderle. I mass media, infatti, possono canalizzare tutti i flussi comunicativi *dal centro alla periferia* e, di conseguenza, rafforzare l'efficacia dei controlli (Habermas, 1986b). Habermas sostiene, infatti, che le opinioni possono essere manipolate e immesse ad arte nella sfera pubblica per mezzo dei mass media, mediante l'impiego di risorse organizzative, economiche e strategiche, allo scopo di orientare la formazione del giudizio pubblico o di distogliere l'attenzione da specifiche tematiche di rilevanza sociale. Tuttavia, il margine di alterazione rimane contenuto. L'opinione pubblica, all'interno degli stati democratici, manifesta una resistenza strutturale a simili processi, in virtù della discontinuità che intercorre tra le pretese manipolative e quelle di validità discorsiva (Habermas, 1986b; Corchia, 2014).

L'autonomia sociale delle decisioni individuali risulta compromessa da una serie di determinanti oggettive, tra le quali si annoverano la capacità di spesa, l'appartenenza a specifici gruppi sociali e, in misura preminente, la collocazione all'interno dello spettro socio-economico. Entro questi ristretti margini di autodeterminazione, le scelte private si rivelano tanto più permeabili alle influenze esterne quanto più si verifica un'inversione del rapporto originario tra la sfera intima e quella pubblica-letteraria, con il conseguente depotenziamento del privato a vantaggio di una sua esposizione nella dimensione pubblicistica. In tale contesto, il consumo culturale finisce per essere progressivamente assorbito e riconfigurato all'interno delle logiche della propaganda, tanto politica quanto economica.

Se, in una fase storica precedente, la relazione tra la sfera letteraria e quella politica costituiva un elemento strutturale dell'identità delle élite proprietarie — senza tuttavia che si producesse una piena sovrapposizione o dissoluzione reciproca — l'attuale congiuntura è segnata da una tendenza

all'assorbimento della sfera pubblica politica, ridotta a forma plebiscitaria, all'interno di una sfera pubblica depoliticizzata e dominata dai meccanismi del consumo culturale (Habermas, 1971).

Questo cambiamento della funzione del principio di sfera pubblica è stato possibile soprattutto grazie alle trasformazioni dell'*agire comunicativo* e al loro veicolo principale, la stampa: «nella misura in cui essa si commercializza, il confine fra circolazione delle merci e scambio tra il pubblico viene cancellato: all'interno dell'ambito privato, quindi, la netta distinzione tra sfera pubblica e sfera privata scompare» (Habermas, 1971, p. 217). L'esempio della stampa, di fatti, è assai utile per dimostrare come un mezzo privato a uso pubblico, diventato commercializzabile grazie alle *réclame*, si fa sensibilmente manipolabile dalle istituzioni pubbliche nel loro comportarsi da privati. La *réclame*, inoltre, assume un ruolo fondamentale per l'economia tanto che non solo si infila negli organi pubblicistici già esistenti, ma ne crea di nuovi tanto da incentivare il dialogo – che nell'epoca borghese si strutturava intorno ad arte e cultura – sopra articoli di consumo.

«La propaganda commerciale in grande stile – aggiunge Habermas – all'interno di una sfera pubblica siffatta prende quasi sempre il tono di una propaganda più che commerciale, già per il fatto di rappresentare il fattore più importante del bilancio aziendale dei giornali e delle riviste, nonché dei nuovi mezzi nella misura in cui essi lavorano su scala commerciale». (Habermas, 1971, p. 229). Tuttavia, è opportuno distinguere questo tipo di propaganda commerciale dall'*orientamento dell'opinione* il quale ha una natura infiltrante, pervasiva della sfera pubblica politica. La *réclame*, attraverso le inserzioni pubblicitarie, si rivolge ai privati nella loro veste di consumatori; le *public relations*, invece, attraverso *promotion* e *exploitation*, sono destinate ai privati nella loro veste di pubblico, alla *public opinion* – e non in maniera diretta al loro essere consumatori (Habermas, 1971). Inoltre, le *public relations* hanno la capacità di fondere notizie e inserzioni,

rivestendo l'oggetto della propaganda dell'autorità di un fatto di pubblico interesse, facendo credere ai privati di potersi formare autonomamente una opinione a riguardo.

Engineering of consent, e cioè la costruzione del consenso, è il compito centrale, perché soltanto in siffatto clima di consenso la «promozione pubblicitaria che suggerisce o raccomanda l'accoglienza di una persona, di un prodotto, di un'organizzazione o di un'idea può avere successo». La ridestata disponibilità dei consumatori è mediata dalla falsa coscienza che essi cooperino responsabilmente, in qualità di privati che ragionano, a formare l'opinione pubblica. [...] Il consenso fabbricato non ha, naturalmente, molto in comune con l'opinione pubblica, con la finale unanimità di un lungo processo di reciproco chiarimento; l'«interesse generale», sulla cui base soltanto poteva verificarsi liberamente una razionale coincidenza delle opinioni pubblicamente concorrenti, si è vanificato proprio nella misura in cui le autorappresentazioni pubblicitarie di interessi privati privilegiati lo adottano ai propri fini particolari (Habermas, 1971, pp. 231-232).

2.4 Edgar Morin

Edgar Morin, invece, ha un approccio più moderato rispetto agli esponenti della Scuola di Francoforte in merito alle industrie culturali e alla *mass-culture*. Nel suo celebre *Lo spirito del tempo* (Morin, 2017), il sociologo e filosofo francese analizza la cultura di massa non solo come fenomeno di manipolazione, ma anche come espressione delle aspirazioni e dei bisogni del pubblico.

Di Bari (2021) richiama una *congiuntura culturale* significativa all'interno della quale collocare la pubblicazione del saggio di Morin. Il 1957 vede sia la pubblicazione di *Le star* dello stesso Morin (2021) che l'uscita di *Mythologies* – tradotto in italiano come *Miti d'oggi* – di Roland Barthes (2016), il quale «invita a rivolgersi alle manifestazioni culturali popolari veicolate dai media con lo sguardo della semiologia, analizzando i sistemi di

significazione dei miti a partire dal rapporto tra connotazione e denotazione» (Di Bari, 2021, p. 56). Nel versante italiano, invece, Umberto Eco pubblica nel 1961 *Fenomenologia di Mike Bongiorno*²⁵ e, nel 1964, *Apocalittici e integrati* (Eco, 1964/2025) in cui «invita a non demonizzare la cultura dei media, sottolineando come essa, diventando parte strutturale del loisir contemporaneo, sia da vagliare con cura perché capace di nutrire la formazione dell'immaginario dei soggetti e soprattutto delle giovani generazioni» (Di Bari, 2021, p. 56).

In aggiunta alle rilevazioni di Di Bari, è da notare una ulteriore congiuntura rispetto al periodo storico-culturale di pubblicazione del saggio moriniano: nel 1960, l'americana *Partisan Review* pubblica in due parti, una in primavera e una in autunno, il saggio *Masscult and Midcult* di Dwight Macdonald (2018) – sul quale si avrà modo di tornare in seguito. Per quanto gli esiti del pensiero di Morin saranno distanti dalla critica feroce di Macdonald, si ritroveranno nel corso della trattazione alcune categorie introdotte dal filosofo anarchico americano.

In apertura del saggio sulla cultura di massa, *Lo spirito del tempo* (Morin, 2017), Morin spiega come il potere industriale da un lato e i fenomeni coloniali dall'altro si siano modificati a tal punto da cambiare forma e diventare rispettivamente *industrializzazione dello spirito* e *colonizzazione dell'anima*: grazie allo sviluppo della tecnica, queste *seconde industrializzazione* e *colonizzazione* mirano non più alla mera gestione della realtà esterna quanto

²⁵ Dato alle stampe nel 1961 come parte di un articolo più vasto scritto per *Pirelli. Rivista d'informazione e di tecnica*, l'articolo confluirà in *Diario minimo* (Eco, 2022) nel 1963. L'articolo originario, dal titolo *verso una civiltà della visione?* è consultabile presso il sito dell'archivio della rivista al link https://www.fondazionepirelli.org/archivio-storico/bookreader/pubblicazioni-e-riviste/RivistaPirelli/1961_1.html#page/30/mode/2up (ultima consultazione 16/01/2026).

a penetrare all'interno dell'uomo e a riversarci merci culturali. Anche i libri e i giornali erano, certamente, merci culturali, ma la cultura e la vita privata non erano mai entrate fino a questo punto nei circuiti commerciali e industriali, mai la voce del mondo – un tempo costituita da sospiri di fantasmi, bisbigli di fate, folletti e diavoletti, parole di dei e spiritelli, oggi musica, parole e film trasportati dalle onde – era stata fabbricata in modo industriale e venduta come merce. Queste nuove merci sono le più umane di tutte, perché vendute al dettaglio in parvenza di umanità: sono le paure e gli amori romanzati, le cronache del cuore e dell'anima. (Morin, 2017, pp. 47-48).

Questa tipologia di problemi, emersi a metà del XX secolo, appartiene a quella categoria che Morin chiama *Terzi-Problemi* – Terzo Mondo, terza rivoluzione industriale, Terzi-Poteri –, affrontabili solo mediante un *pensiero in movimento* giacché non possono accontentarsi di risposte preconfezionate. A questa categoria di *terzietà* appartiene anche una *Terza Cultura*, nata grazie al progresso delle tecnologie audiovisive sviluppatesi nel secondo dopoguerra: è esattamente questa *terza cultura* che la società americana definisce *mass-culture* perché prodotta secondo le regole dell'industria di massa, divulgata mediante i mass media e rivolta a una massa sociale (Morin, 2017).

L'etichetta *cultura di massa*, però, nella visione di Morin, non è onnicomprensiva del fenomeno della terza cultura giacché riguarda una fetta ristretta di una società complessa che può essere definita in molti modi; inoltre, una tale definizione ingabbia un concetto, quello di cultura, estremamente ampio tanto che è necessario parlare di società *multiculturali* (Morin, 2017). Per questo, la cultura di massa è solo uno dei fenomeni culturali della società moderna, con il proprio «corpo di simboli, miti e immagini concernenti la vita pratica e la vita immaginaria, un sistema di proiezioni e di identificazioni specifiche» (Morin, 2017, p. 50). Una siffatta cultura, continua Morin,

integra una realtà multiculturale e nello stesso tempo vi si integra. Si fa contenere, controllare, censurare (dallo Stato e dalla Chiesa) e, contemporaneamente, tende a intaccare, disgregare le altre culture. Da questo punto di vista, non è completamente autonoma. Può permearsi di cultura nazionale, religiosa o umanistica, e, a sua volta, permea le altre culture: nazionale, religiosa o umanistica. Tuttavia, non è la sola cultura del secolo XX, ma è la corrente veramente di massa e nuova del Novecento. Nata negli Stati Uniti, si è già acclimatata in Europa occidentale e alcuni suoi tratti si diffondono in tutto il mondo. È cosmopolita per vocazione e planetaria per estensione. Ci pone i problemi della prima cultura universale della storia dell'umanità (Morin, 2017, p. 50).

Una delle peculiarità di questa cultura è la necessità delle tecnologie e l'eccedenza del loro utilizzo rispetto a quello prospettato dagli stessi inventori: lo stesso Morin guarda al modo in cui *cinematografo* e *radiotelegrafo* sono stati utilizzati al di là del loro scopo primario. È il profitto capitalista a spingere queste tecnologie, nate per registrare azioni in movimento la prima, e inviare onde radio per comunicazioni telegrafiche la seconda, verso il business dell'intrattenimento e del tempo libero. Tuttavia, questa *industria culturale* eccede anche rispetto al capitalismo e ne valica i confini (Morin, 2017).

La stampa, la radio, la televisione, il cinema, sono industrie ultraleggere. Sono leggere per gli strumenti di produzione, ultraleggere per la merce prodotta. Questa viaggia sul foglio di giornale, sulla pellicola cinematografica, vola sulle onde e diventa impalpabile, perché il suo consumo è mentale. Tuttavia, questa industria ultraleggera è organizzata sul modello dell'industria più concentrata tecnicamente ed economicamente (Morin, 2017, p. 59).

Se sono leggere nel prodotto, tuttavia non lo sono per l'alta *concentrazione tecnica ed economica* che, se detenuta da privati, vede la proprietà delle apparecchiature tecniche in mano a poche società mentre, se si considera l'ambito pubblico, è lo Stato ad fare da polo accentratore (Morin, 2017).

Insieme alla concentrazione tecnica, le industrie della cultura e dell'intrattenimento devono fronteggiare una imponente organizzazione burocratica che può modificare profondamente un prodotto culturale che attraversa una catena di passaggi che porta l'idea originale dall'autore fino al decisore. Morin mostra, come esempio, il funzionamento di una redazione giornalistica:

L'organizzazione burocratica depotenzia l'idea creatrice, la sottopone a esame prima che arrivi tra le mani di colui che decide, produttore o redattore in capo. Questi decide in base a considerazioni impersonali: l'eventuale profitto creato dal soggetto proposto (nell'impresa privata), la sua opportunità politica (nello Stato); poi rimette il progetto nelle mani dei tecnici che lo sottopongono alle modificazioni del caso. Nell'un sistema e nell'altro, il "potere culturale", quello dell'autore della canzone, dell'articolo, del progetto di film, dell'idea di trasmissione, si trova schiacciato tra il potere burocratico e il potere tecnico (Morin, 2017, p. 60).

Questo continuo rimbalzare dell'idea creativa nei meandri della burocrazia, generato dal sistema industriale, non può che portare a una *spersonalizzazione* della creazione e del prodotto della cultura di massa. Tuttavia, un tale esito contraddice l'esigenza di fondo del sistema, il quale necessita di un prodotto *personalizzato e sempre nuovo* per incentivare il consumo culturale. Se è vero, infatti, che un prodotto dell'intrattenimento, come il film, rispetta una serie di standard narrativi, è vero anche che deve avere una propria unicità tale da poter essere riconosciuto (Morin, 2017).

Il fatto che l'industria culturale sia costantemente alla ricerca del modo di superare l'antitesi *burocrazia-invenzione*, spinge Morin a chiedersi se sia veramente possibile un'organizzazione burocratico-industriale della cultura. Questa possibilità, per il filosofo francese, risiede nella natura e nella struttura dell'*immaginario*:

L'immaginario si struttura secondo alcuni archetipi. Esistono modelli-guida dello spirito umano, che organizzano i sogni e soprattutto i sogni razionalizzati che sono i temi mitici o romanzeschi. Regole, convenzioni, generi artistici impongono strutture esterne alle opere, mentre situazioni tipo e personaggi-tipo forniscono le strutture interne. L'analisi strutturale ha dimostrato che è possibile ridurre i miti a strutture matematiche. Attualmente, qualsiasi struttura costante è in grado di adeguarsi alla norma industriale. L'industria culturale ne è a suo modo una dimostrazione, standardizzando i grandi temi romanzeschi e trasformando gli archetipi in stereotipi. Praticamente, vengono fabbricati dei romanzi sentimentali a catena, a partire da alcuni modelli divenuti coscienti e razionalizzati. Anche il cuore può essere venduto in scatola, a condizione che i prodotti usciti dalla catena siano personalizzati (Morin, 2017, p. 61).

Questo processo di standardizzazione, che avviene mediante procedure predefinite di assemblaggio, così come accade nel *meccano*, non può da solo garantire un prodotto individualizzabile: è questo, sostiene Morin, il momento in cui il processo industriale lascia emergere la creatività, l'invenzione. «Da qui – sostiene Morin – il seguente principio fondamentale: la creazione industriale non può essere totalmente integrata in un sistema di produzione industriale» (Morin, 2017, p. 62). La concentrazione in un unico centro produttivo, infatti, soffoca la necessaria creatività che rende variegati e individualizzabili i prodotti culturali; sono proprio i prodotti, inoltre, a richiedere un equilibrio diverso tra i poli opposti di burocrazia e antiburocrazia in base alla loro natura.

Morin esamina la relazione intrinseca e dialettica tra due logiche opposte che caratterizzano il panorama della produzione culturale: da un lato, la logica industriale, burocratica, monopolistica e standardizzante e, dall'altro, la contro-logica individualizzante, inventiva, concorrenziale, autonomista e innovatrice. Questa interazione complessa è suscettibile di modificazioni a seguito di alterazioni anche minime in uno solo di tali aspetti. Seguendo l'esempio che Morin porta sulla natura del prodotto cinematografico, si evidenzia, infatti, come il film abbia necessità di trovare, da una parte,

costantemente equilibrio tra standardizzazione e originalità ma, dall'altra, di intercettare sempre nuovo pubblico.

La contraddizione tra invenzione e standardizzazione, inoltre, rappresenta, per il filosofo francese, la tensione dinamica intrinseca alla cultura di massa e la sua stessa *vitalità*, configurandosi come il suo meccanismo adattivo alle diverse tipologie di pubblico e, viceversa, all'assimilazione di queste ultime da parte della cultura di massa stessa. Da un lato, l'esistenza di questa contraddizione consente di comprendere l'ampio universo stereotipato presente in ambiti come il cinema, la musica e la radio. Dall'altro lato, la medesima contraddizione alimenta una costante innovazione in questi settori, creando una zona di creatività e talento all'interno di un conformismo altrimenti standardizzato (Morin, 2017). Si configura, di conseguenza, un rapporto di forze dinamico, costantemente plasmato dall'azione congiunta delle forze sociali che mediano la relazione tra il creatore dell'opera e il suo pubblico.

Un altro aspetto scardinato dalle industrie culturali è proprio quello dell'unità della creazione artistica: Morin, infatti, sostiene che il concetto di *creatore*, di *autore*, sia affiorato tardi nella storia culturale, nel periodo coincidente agli albori dell'era industriale. Tuttavia, questa considerazione del *creatore* viene meno con l'industrializzazione dei prodotti culturali, giacché *la creazione tende a diventare produzione* (Morin, 2017, p. 65).

L'opera d'arte non è più di considerabile, nel tempo dell'industrializzazione culturale, come un prodotto dell'atto creativo del singolo ma sempre come prodotto collettivo proprio a causa della divisione del lavoro industriale che «manda in frantumi l'unità della creazione artistica, così come la manifattura fa a pezzi il lavoro artigianale» (Morin, 2017, p. 65). Questa divisione del lavoro, inoltre, rispecchia le esigenze della produzione standardizzata che impone a cascata, dall'ideazione alla realizzazione del prodotto finito, dei veri e propri schemi spazio-temporali.

Morin, però, differentemente dagli autori francofortesi, non vede questa standardizzazione come una minaccia totale alla creazione artistica. Scrive, infatti:

Tuttavia, la divisione del lavoro non è affatto incompatibile con l'individualizzazione dell'opera. In questo senso vi sono già stati dei capolavori al cinema, benché le condizioni ideali della creazione siano quelle in cui un "creatore" possa sommare contemporaneamente le diverse competenze separate dal punto di vista industriale (l'idea, la sceneggiatura, il dialogo, la regia e il montaggio). La standardizzazione non comporta necessariamente la spersonalizzazione, la quale può essere l'equivalente industriale delle "regole" classiche dell'arte, come le tre unità, che imponevano forme e temi. Le limitazioni oggettive finiscono o per soffocare l'opera d'arte oppure, al contrario, per rimpinguiarla. Il western non è affatto più rigido della tragedia classica e i suoi temi canonici permettono le varianti più raffinate; da *Cavalcata fantastica a Bronco Billy*, *Mezzogiorno di fuoco*, *Il cavaliere della valle solitaria*, *Jonny Guitar* o *Rio Bravo* (Morin, 2017, pp. 66-67).

Questa dialettica tra standard e originalità trova nella libertà creativa un *elettrodo negativo* per poter funzionare positivamente; tuttavia, non è sufficiente a mantenere alta la risposta all'individualizzazione del prodotto. «È per questo che il cinema ricerca il divo, che riassume in sé l'archetipo e l'individuale. È allora evidente che il divo è la migliore garanzia anti-rischio della cultura di massa, e soprattutto del cinema» (Morin, 2017, p. 63). Il divo, infatti, è proprio la risposta più coerente dell'industria culturale per *superindividualizzare* il prodotto film perché la personalità stessa del divo si delinea nell'opposizione tra l'essere riconoscibile in uno standard e l'essere sempre individuabile nella propria singolarità (Morin, 2017).

Come specifico della natura di tutte le tipologie industriali, soprattutto quelle di massa, la tendenza alla crescita deve vertere verso la massimizzazione dei consumi. Da questa legge di mercato non possono sottrarsi le industrie culturali che, anzi, devono ricercare un *pubblico*

universale a cui proporre un prodotto che li unisca. Per questo, è chiaro che la ricerca del *grande pubblico* implichi una contemporanea ricerca di un *denominatore comune* (Morin, 2017).

Settimanali come “Paris-Match” o “Life” tendono sistematicamente all’eclettismo. In uno stesso numero possiamo trovare spiritualità ed erotismo, religione, sport, humour, politica, giochi, cinema, viaggi, esplorazione, arte, vita privata delle star o delle principesse, ecc. I film standard tendono anche a offrire, con dosaggi variabili, amore, azione, humour, erotismo. Mescolano contenuti maschili (aggressivi) e femminili (sentimentali), temi per giovani e per adulti. La varietà, in un giornale, nel cinema o in un programma radiofonico tende a soddisfare tutti gli interessi e tutti i gusti in modo da ottenere il massimo dei consumi del prodotto (Morin, 2017, pp. 71-72).

Una tale varietà di contenuti riorganizzati è, però, un sintomo della sistematizzazione che produce una cultura *omogeneizzata*: Morin mutua questa categoria da Dwight Macdonald che, con questo aggettivo, si riferisce alla cultura di massa americana che elimina qualsiasi differenza sia nella proposta culturale che nella distribuzione del prodotto.

Al pari del capitalismo primitivo che Marx ed Engels hanno descritto nel *Manifesto comunista*, il Masscult è una forza dinamica, rivoluzionaria, che spezza le antiche barriere di classe, di tradizione e di gusto, dissolvendo ogni distinzione culturale. Il Masscult mischia e rimescola assieme ogni cosa, producendo quella che si potrebbe definire cultura omogeneizzata, da un'altra conquista americana: il processo di omogeneizzazione che distribuisce i globuli di panna nell'intera massa del latte, anziché permettere loro di affiorare in superficie. La differenza interessante consiste nel fatto che, laddove la panna è pur sempre presente nel latte omogeneizzato, in un certo senso essa scompare dalla cultura omogeneizzata. E questo, perché il processo distrugge ogni valore, dal momento che il giudizio di validità richiede discriminazione, brutta parola nell’America liberal-democratica. Il Masscult è qualcosa di molto, molto democratico; rifiuta la discriminazione contro o fra qualsiasi cosa o chiunque. Tutto è acqua per il suo mulino, e tutto ne esce finemente macinato (Macdonald, 1960/1997, pp. 31-32).

Questa tendenza omogenizzatrice della *mass-culture* è sintetizzata da Morin mediante il concetto di *sincretismo*, il quale tende a unificare due settori dell'industria culturale, l'informazione e il romanzesco, privilegiando una informazione che restituisce una vita reale più simile a un romanzo e, di contro, un romanzo che abbia una altissima quota di realtà. Tale *prodigioso e supremo sincretismo* deriva dalla ricerca della massimizzazione dei consumi (Morin, 2017).

Il pubblico che si va a intercettare, in conseguenza al consumo di massa, è sì un pubblico in cui le barriere sociali, generazionali e culturali sono state quasi del tutto livellate, ma non è un pubblico ancora scevro da alcune stratificazioni: nascono, infatti, alcuni contenuti *specialistici*, per esempio con la stampa femminile e l'editoria per l'infanzia (Morin, 2017). Tuttavia, constata Morin, la cultura di massa, la cui funzione primaria è quella di creare prodotti *rivolti a tutti*, diluisce tali contenuti rivolti a un pubblico particolare all'interno dei prodotti culturali di massa.

L'esistenza di una stampa di massa per l'infanzia è la prova che una stessa struttura industriale dirige sia la stampa per l'infanzia sia la stampa per gli adulti. Segnali di differenza che sono anche elementi di comunicazione. Nello stesso tempo, il fossato tra il mondo infantile e quello adulto tende a colmarsi. La grande stampa per adulti è invasa da contenuti per l'infanzia [...]. Parallelamente, la stampa per l'infanzia è diventata uno strumento di preparazione alla cultura di massa. [...] Se la cultura di massa ha sviluppato una stampa femminile, salvo alcune isolate eccezioni, non ha sviluppato una stampa maschile specifica. La grande stampa è spesso più femminile che maschile (si pensi al ruolo dei temi sentimentali). Per parte sua, il cinema [...] produce film sincretici, in cui il contenuto sentimentale si mescola al contenuto brutale (Morin, 2017, pp. 75-76).

È proprio il cinema, per Morin, ad aver per primo unificato davvero tutte le classi sociali, compresa quella contadina, nei suoi circuiti, seguito da eventi sportivi, radio, televisione e stampa d'informazione. Se il prodotto fruito è lo stesso per tutte le classi sociali, tuttavia saranno la modalità di

fruizione e le scelte a differenziarsi secondo l'appartenenza a un gruppo sociale (Morin, 2017).

Non va dimenticato, inoltre, che ciascun gruppo sociale, anche grazie alle proprie mansioni lavorative, entra in contatto con altri gruppi sociali intessendo dei rapporti di autorità in cui *la cultura industriale è il solo grande terreno di comunicazione tra le classi sociali* perché rende possibile all'operaio e al padrone di ascoltare la stessa musica, di guardare lo stesso programma televisivo o lo stesso film. «E se si pensa al tempo libero, ai luoghi di villeggiatura comuni per operai, impiegati, dirigenti, commercianti (con la sola differenza del soggiorno in villa o in camping), possiamo già percepire che la nuova cultura si amplia nel senso di una omogeneizzazione dei costumi» (Morin, 2017, pp. 77-78).

Questa *omogenizzazione dei costumi* è resa possibile da un nuovo *statuto salariale* che fornisce numerose garanzie sociali e rende pressoché identico l'accesso ai consumi e ai valori comuni diffusi dai mass media. Questo nuovo salariato, nonché la *classe media*, è l'ambiente ideale per la diffusione della *mass-culture* perché entrambi sono caratterizzati dalle due tendenze contraddittorie di *omogenizzazione* ed *eterogenizzazione* (Morin, 2017).

La tendenza sincretica della cultura di massa, che si rivolge non a un pubblico *locale* ma a un pubblico *globale* e a un mercato mondiale, non cessa di cercare un denominatore comune e, di conseguenza, *l'uomo medio*, il consumatore perfetto di questa cultura sincretica e molteplice. Questo *anthropos* universale è un *uomo immaginario* che risponde alle sollecitazioni mediante *l'identificazione* o la *proiezione*, che è ben disposto al gioco e al divertimento, e che dispone di una facoltà comune di ragione percettiva e di comprensione (Morin, 2017).

Il linguaggio che meglio si adatta a questo *anthropos* è il linguaggio audiovisivo, linguaggio dal quadruplice registro: immagine, suono

musicale, parola, scrittura. Linguaggio tanto più accessibile, in quanto involucro polifonico di tutti i linguaggi. Linguaggio, infine, che si sviluppa più nel contesto dell'immaginario e del gioco che nel contesto della vita pratica. Le frontiere che separano i reami immaginari sono sempre fluide, a differenza di quelle che separano i regni terreni. Per un uomo è più agevole partecipare alle leggende di un'altra civiltà che adattarsi alla vita della sua civiltà (Morin, 2017, p. 81).

Tali presupposti antropologici costituiscono il fondamento sul quale la cultura di massa articola la propria vocazione all'universalità. Essa, tuttavia, non si limita a riflettere un'idea astratta di universalità, ma ne genera una nuova configurazione, radicata nei codici simbolici e nei dispositivi culturali propri della modernità, con particolare riferimento alla civiltà americana. In questa prospettiva, la figura dell'uomo universale non corrisponde semplicemente a un'essenza condivisa da tutti gli esseri umani, ma si determina come esito di un processo storico e culturale: è l'uomo nuovo, prodotto da una civiltà inedita che si proietta consapevolmente verso l'universalità (Morin, 2017).

Una cultura siffatta, sostiene Morin citando Karl Marx²⁶, non può che essere prodotta dal mercato stesso, caratteristica che differenzia la cultura di massa da tutte le altre culture.

²⁶ «La produzione non produce perciò solo l'oggetto del consumo ma anche il modo di consumo, essa produce non solo oggettivamente ma anche soggettivamente. La produzione crea quindi il consumatore. 3) La produzione fornisce non solo un materiale al bisogno, ma anche un bisogno al materiale. Quando il consumo emerge dalla sua immediatezza e dalla sua prima rozzezza naturale – e l'attardarsi in questa fase sarebbe ancora il risultato di una produzione imprigionata nella rozzezza naturale – esso stesso come impulso è mediato dall'oggetto, e il bisogno di quest'ultimo che esso prova è creato dalla percezione dell'oggetto. L'oggetto artistico – e allo stesso modo qualsiasi altro prodotto – crea un pubblico sensibile all'arte e capace di godimento estetico. La produzione produce perciò non soltanto un oggetto per il soggetto, ma anche un soggetto per l'oggetto. La produzione produce quindi il consumo 1) creandogli il materiale; 2) determinando il modo di consumo; 3) producendo come bisogno nel consumatore i prodotti che essa ha originariamente posto come oggetti. Essa produce perciò l'oggetto del consumo, il modo di consumo e l'impulso al consumo. Allo stesso modo, il consumo produce la *disposizione* del produttore, sollecitandolo in veste di bisogno che determina lo scopo della produzione» (Marx, 1979, p. 180).

La cultura di massa, nell'universo capitalista, non è imposta dalle istituzioni sociali, è frutto dell'industria e del commercio, è proposta. Subisce i tabù (della religione, dello Stato ecc.) ma non ne crea, propone dei modelli ma non dispone nulla. Passa sempre attraverso la mediazione del prodotto commerciale, e proprio per questo ne assume certi caratteri, come quello di piegarsi alla legge di mercato della domanda e dell'offerta. La sua legge fondamentale è quella del mercato (Morin, 2017, p. 82).

Morin mostra, così, una cultura di massa non rigida ma *piuttosto elastica*, frutto di una dialettica tra il sistema produttivo e i bisogni dei consumatori che «sono in pieno fermento e riguardano i problemi fondamentali dell'uomo alla ricerca della felicità. Mobilitano non solo i divertimenti più semplici, ma anche i contenuti che chiamano in causa l'essere umano nel suo profondo» (Morin, 2017, p. 86). Sono l'elemento creativo, l'invenzione, la lotta per la libertà a consentire una struttura flessibile all'industria culturale ma, soprattutto, il motivo per cui «mentre fabbrica e standardizza, il sistema permette anche al cinema di essere un'arte» (Morin, 2017, p. 86).

Il pensiero di Morin sulle industrie culturali appare di tutt'altra natura rispetto agli autori francofortesi e allo stesso Macdonald: è possibile, grazie all'elemento creativo, che le industrie culturali producano arte perché non è nelle possibilità dell'industria dello Stato e di quella privata annichilire la libertà creativa, contrariamente al sistema di Stato nella sua fase di maggiore rigidità politica o religiosa (Morin, 2017). In questo contesto, quello che si produce è una cultura media, frutto di un depauperamento delle idee innovative da una parte e del miglioramento degli standard più dozzinali. La qualità industriale, in ogni settore produttivo, ha soppiantato non solo il lavoro artigianale di alta qualità ma anche quei prodotti con una qualità scarsa: è la *rifinitura industriale* a dettare i margini di miglioramento e peggioramento qualitativo che, tuttavia, va considerato sempre in ordine al criterio della quantità di produzione (Morin, 2017).

La corrente media trionfa e livella, rimescola e omogeneizza, trascinando Van Gogh e Jean Nohain. Favorisce l'estetica media, la poesia media, il talento medio, l'audacia media, la volgarità media, l'intelligenza media, la stupidità media. Ciò si deve al fatto che la cultura di massa è media per ispirazione e prospettive, perché è la cultura del comune denominatore tra le generazioni, i sessi, le classi, i popoli, perché è legata al suo ambiente naturale di formazione: la società in cui si sviluppa un'umanità media, con un livello e un tipo di vita medi (Morin, 2017, p. 88).

Accanto a questa cultura *mediocre* – nel suo senso etimologico di medietà e non nella sua comune accezione negativa –, però, Morin affianca una *contro-corrente* culturale che si propone come *il negativo della corrente dominante*, marginale ma sempre presente. Questo, sostiene il sociologo francese, è una caratteristica propria dei sistemi che, insieme ai propri antidoti, secernono sempre gli impedimenti al proprio agire nell'opposizione dialettica tra corrente dominante e contro-corrente negativa. Inoltre, Morin propone una terza corrente, la *corrente nera*, che si annuncia come contestatrice e sempre fuori dall'industria culturale (Morin, 2017).

A dispetto della considerazione più aristocratica dei prodotti culturali e della demonizzazione di alcuni pensatori rispetto all'industria culturale, Morin problematizza le forme precedenti alla cultura di massa, cercando di comprendere come fossero state accettate le forme culturali precedenti dalla società. La risposta a tale interrogativo getta ancora una luce positiva sulla *mass-culture*, più accessibile ma media, mostrando come nessuna cultura nuova fosse stata esente dalle critiche e dal rifiuto delle società del passato:

Che cosa c'era prima della cultura di massa? Hölderlin, Novalis, Rimbaud furono apprezzati in vita? Nelle lettere e nelle arti, non regnavano il conformismo borghese e la mediocrità arrogante? Prima dei manager della grande stampa, dei produttori di cinema, dei burocrati della radio, non c'erano forse gli accademici, gli emeriti, i

salotti letterari... La vecchia “haute culture” aveva orrore di tutto ciò che potesse rivoluzionare le idee e le forme. I creatori si sfinivano senza riuscire a imporre la propria opera. Non c’è stata un’età dell’oro della cultura prima della cultura industriale, e nemmeno questa annuncia l’età dell’oro. Nel suo slancio, promuove maggiori possibilità rispetto all’antica cultura sclerotizzata, ma ricercando la qualità media, annulla tali possibilità. La lotta tra il conformismo e la creazione, il modello immutabile e l’invenzione, continua sotto altre forme (Morin, 2017, p. 89).

2.5 Umberto Eco

La riflessione di Umberto Eco sulle industrie culturali si delinea come un approccio critico equilibrato, capace di evitare tanto l’allarmismo *apocalittico* quanto l’entusiasmo acriticamente *integrato* che spesso hanno caratterizzato il dibattito novecentesco sulla cultura di massa. Come lo stesso Eco ricorda in una nuova introduzione per la riedizione di *Apocalittici e integrati* (Eco, 1964/2025) l’interesse per la cultura di massa, già espresso mediante *pezzi ‘divertenti’* che compongono il suo *Diario minimo*, viene confermato quando, nello stesso anno, 1961, partecipa al simposio su demitizzazione e immagine promosso dall’Istituto di Studi Filosofici di Roma e legge *Lo spirito del tempo* di Edgar Morin (2017), «il quale dice che per poter analizzare la cultura di massa bisogna segretamente divertircisi, non puoi parlare del *juke box* se ti fa schifo infilarci la monetina... Perché allora non usare i miei fumetti e i miei libri come oggetto di lavoro?» (Eco, 1964/2025, p. 19).

L’industria culturale appare subito, fin dalla prefazione, come il *concetto feticcio* della parte *apocalittica* della contesa, quella per la quale «la “cultura di massa” non segna una aberrazione transitoria e limitata: diventa il segno

di una caduta irrecuperabile, di fronte alla quale l'uomo di cultura (ultimo superstite della preistoria destinato ad estinguersi) non può che dare una estrema testimonianza in termini di Apocalisse» (Eco, 1964/2025, p. 30). Ripercorrendo il passaggio dal manoscritto miniato alla stampa a caratteri mobili nel fenomeno della *biblia pauperum*, Eco mostra come già all'epoca di Gutenberg il fenomeno *seriale* fosse considerato depauperato, giacché adeguato ai gusti e alle capacità ricettive della popolazione media, come accade anche per la diffusione di alcuni *tipi letterari* specifici, venduti nelle fiere «del prodotto di massa hanno poi la connotazione primaria: offrono sentimenti e passioni, amore e morte già confezionati quanto all'effetto che debbono conseguire» (Eco, 1964/2025, p. 35).

La nascita del giornale marca con decisione il rapporto tra condizionamenti esterni e fatti culturali:

cos'è un giornale se non un prodotto, formato da un numero fisso di pagine, obbligato a uscire una volta al giorno, in cui le cose dette non saranno più soltanto determinate dalle cose da dire (secondo una necessità assolutamente interiore) ma dal fatto che una volta al giorno si dovrà dir tanto da riempire tante pagine? A questo punto siamo già, compiutamente, nell'industria culturale. Che appare quindi come un sistema di condizionamenti coi quali ogni operatore di cultura dovrà fare i conti, se vorrà comunicare ai suoi simili (Eco, 1964/2025, p. 36).

Questo sistema di condizionamenti legati ai fenomeni culturali costituisce proprio l'*industria culturale*, che non rivela più un doppio binario di comunicazione, uno legato alla *massa* e l'altro rivolto all'aristocrazia: l'industria culturale sviluppa una rete di condizionamenti reciproci talmente fitta da mettere in discussione ed esigere una riformulazione della stessa nozione di *cultura* (Eco, 1964/2025).

Per questo l'attributo *di massa* dato alla cultura diventa meramente antropologico, andando a definire il contesto storico e sociale in cui accadono i fenomeni comunicativi in tutte le loro forme. Per questo, Eco

(1964/2025) ritiene che l'atteggiamento dell'uomo di cultura, davanti all'industria culturale, debba essere simile a quello assunto davanti ai progressi industriali: quell'uomo di cultura

non si è posto il problema di come tornare alla natura, e cioè prima dell'industria, ma si è chiesto in quali circostanze il rapporto dell'uomo al ciclo produttivo riducesse l'uomo al sistema, e come invece occorresse elaborare una nuova immagine di uomo in rapporto al sistema di condizionamenti; un uomo non deliberato dalla macchina ma libero in rapporto alla macchina (Eco, 1964/2025, p. 38).

Il momento storico designato è quello in cui le masse prendono la scena della storia diventando *corresponsabili* dello spazio pubblico con il proprio bagaglio concettuale e il proprio modo di esprimerlo. Tuttavia, sottolinea Eco, non si deve pensare che i contenuti portati dalle masse siano nati dal basso: questi sono, invece, formulati dalla classe egemone e divulgati mediante gli strumenti della comunicazione di massa.

Abbiamo così la situazione singolare di una cultura di massa nel cui ambito un proletariato consuma modelli culturali borghesi ritenendoli una propria espressione autonoma. Dal canto proprio una cultura borghese – nel senso in cui la cultura “superiore” è ancora la cultura della società borghese degli ultimi tre secoli – identifica nella cultura di massa una sottocultura che non le appartiene, senza avvedersi che le matrici della cultura di massa sono ancora quelle della cultura “superiore” (Eco, 1964/2025, p. 47).

Questa situazione è veicolata dall'industria culturale in quanto sistema di produzione seriale fondato su logiche tipicamente industriali come la standardizzazione, la ripetizione di format, o la semplificazione dei codici.

A porre sotto accusa l'industria culturale sono quelli che Eco definisce *apocalittici*, categoria che raccoglie quegli intellettuali che interpretano la cultura di massa come *anticultura*. Sono i «detentori del potere di legittimazione della cultura, i detentori del gusto elevato. Sono coloro che,

avendo avuto il tempo per affinare le proprie capacità estetiche e, grazie anche al loro capitale economico, [...] definiscono cosa sta dalla parte del gusto elevato e che cosa, invece, dalla parte del gusto popolare» (Ferraro, 2024, p. 198).

Ispirandosi, talvolta anche implicitamente, alla Scuola di Francoforte — e in particolare alla critica della *Kulturindustrie* formulata da Adorno e Horkheimer — gli apocalittici vedono nella produzione industriale di beni culturali un processo di inarrestabile decadenza. Per l'apocalittico, la cultura è un fatto aristocratico, «gelosa coltivazione, assidua e solitaria, di una interiorità che si affina e si oppone alla volgarità della folla» (Eco, 1964/2025, p. 30), come avevano asserito con forza filosofi come Nietzsche e Ortega y Gasset, 1930/2024). La distribuzione massiva del prodotto culturale viene equiparata a una sua degradazione ontologica: nel momento in cui un bene simbolico viene condiviso da tutti, deve adeguarsi ai gusti di una platea assai ampia, perdendo la sua aura e trasformandosi in merce. Offrendo prodotti che sottostanno alla legge di domanda e offerta, inoltre, le industrie culturali consegnano ai consumatori esattamente ciò che desiderano e provocano in loro delle emozioni dirette, privando l'arte e la cultura del proprio portato simbolico e il fruitore della possibilità di contemplare (Eco, 1964/2025).

L'errore metodologico dell'apocalittico, secondo Eco, risiede nel rifiutare l'oggetto di studio: il suo atteggiamento si traduce spesso in un silenzio sdegnoso o in una critica che, paradossalmente, utilizza gli stessi canali di massa per diffondere il proprio dissenso. Un ulteriore errore sta nel considerare la cultura di massa assolutamente cattiva in virtù del suo essere un prodotto industriale, come se, nella nostra epoca, vi fosse modo di sottrarre la cultura al *condizionamento industriale*. La visione apocalittica, inoltre, pecca di un determinismo pessimista assume che il fruitore sia sempre un ricettore passivo, una *tabula rasa* su cui i media imprmono

messaggi mistificanti senza possibilità di resistenza interpretativa (Eco, 1964/2025).

Sul versante opposto, la categoria gli *integrati* comprende non solo i produttori di cultura di massa, come giornalisti, autori televisivi e pubblicitari, ma anche quei teorici che, sulla scia di Marshall McLuhan, intravedono nei nuovi media un'opportunità di democratizzazione senza precedenti. L'integrato sostiene che l'industria culturale permetta una circolazione delle idee altrimenti impossibile in una società d'élite, rendendo accessibili al *popolo* quei beni artistici e informativi un tempo riservati a pochi, «rendendo amabile e leggero l'assorbimento delle nozioni e la ricezione di informazioni» (Eco, 1964/2025, p. 30). Tuttavia, nota Eco, «se gli apocalittici sopravvivono proprio confezionando teorie sulla decadenza, gli integrati raramente teorizzano, e più facilmente operano, producono, emettono i loro messaggi quotidianamente ad ogni livello» (Eco, 1964/2025, p. 30).

Uno degli errori degli integrati è quello di vedere la cultura di massa come assolutamente buona e non sottoponibile a critiche: questa è la loro debolezza epistemologica, l'assenza di critica. Accettando la cultura di massa così com'è, essi ne ignorano i meccanismi di condizionamento economico e politico. L'integrato non considera che la *cultura per tutti* sia, invece, una produzione *dei pochi per molti*, fatto che annulla la libera scelta del consumatore, rendendola pre-indirizzata da logiche di profitto e controllo sociale (Eco, 1964/2025).

La posizione di Eco non è netta è *in medio* rispetto alla polarizzazione tra apocalittici e integrati, ed è una visione anti-deterministica, che riconosce i rischi della standardizzazione dell'immaginario e della pseudo-individualizzazione dei consumi, ma sottolinea la competenza attiva del lettore-spettatore, capace di re-interpretare, deviare, persino resistere ai codici dominanti (Eco, 1979/2020). Tuttavia, il vero pericolo per la cultura,

per Eco, non è la produzione seriale in sé né l'eccessivo ottimismo: il punto critico è identificato da Eco, attraverso la rilettura di Dwight Macdonald (2018), nel *Midcult*. Mentre il *Masscult* (cultura di massa dichiarata) ha una propria onestà mercantile e funzionale, il *Midcult* rappresenta la *cultura media* che simula l'arte.

Sono ovviamente *masscult* i fumetti, la musica gastronomica tipo *rock'n'roll* o i peggiori telefilm, mentre il *midcult* è rappresentato da opere che paiono possedere tutti i requisiti di una cultura aggiornata e che invece, di fatto, della cultura costituiscono una parodia, una depauperazione, una falsificazione attuata a fini commerciali. [...] non si rimprovera alla cultura di massa la diffusione di prodotti di infimo livello e di nessun valore estetico (come potrebbero essere alcuni fumetti, le riviste pornografiche, o i telequiz); si rimprovera al *midcult* di "sfruttare" le scoperte dell'avanguardia e di "banalizzarle" riducendole a elementi di consumo. Critica, questa, che colpisce nel segno e ci aiuta a comprendere perché tanti prodotti di facile smercio commerciale pur ostentando una esteriore dignità stilistica in fin dei conti suonino falso; ma che in fin dei conti riflette una concezione fatalmente aristocratica del gusto (Eco, 1964/2025, pp. 61–62).

Il *midcult*, dunque, produce un prodotto che banalizza le avanguardie, che offre emozioni preconfezionate spacciandole per esperienze estetiche profonde, rassicurando il consumatore piccolo-borghese di star fruendo di *cultura alta*. In questo contesto, il compito dell'intellettuale non è il rifiuto, ma l'intervento attivo: una *guerriglia semiologica* che, entrando nel merito dei processi comunicativi, insegna al pubblico a decodificare e criticare i messaggi, trasformando la fruizione da passiva ad attiva.

La conclusione empirica – di una ricerca svolta non con il metodo delle scienze sociali, ma attraverso l'indagine semiotica – è che è necessario sporcarsi le mani con l'oggetto, andare a vedere come funziona concretamente e che cosa ne fanno i suoi utenti. Perché non è detto che in tutti i casi un oggetto dell'industria culturale di massa, che può sembrare progettato per annichilire le coscienze, non possa venire riappropriato in modi anche critici dall'utenza (Ferraro, 2024, p. 198).

Tale impostazione si distingue nettamente dalla prospettiva francofortese, in particolare da quella di Adorno e Horkheimer, per i quali le industrie culturali costituiscono un apparato sistematico di produzione dell'ideologia, orientato a una passività strutturale dei consumatori e a una omologazione che annulla le differenze qualitative tra i prodotti culturali (Adorno & Horkheimer, 1947/2010). Eco rigetta questa concezione forte di manipolazione, osservando che gli utenti non sono semplici ricettori passivi e che i testi medialti non determinano in modo automatico la ricezione.

Anche rispetto a Marcuse, che vede nella cultura di massa una forma di integrazione repressiva e di *desublimazione* funzionale al capitalismo avanzato (Marcuse, 1964/1999), Eco mantiene una distanza critica: le industrie culturali, nella sua visione, non eliminano la possibilità di pensiero divergente e non producono un soggetto culturalmente anestetizzato, ma offrono un terreno complesso in cui si giocano tensioni, slittamenti interpretativi e usi imprevisti.

Nei confronti di Habermas, Eco si colloca in una posizione altrettanto distinta. Sebbene riconosca — come Habermas in *Storia e critica dell'opinione pubblica* (1962) — i rischi di colonizzazione dello spazio pubblico da parte dei media, non abbraccia la sua opposizione tra sfera pubblica razionale e cultura di massa depoliticizzante: al contrario, Eco considera i media come luoghi ibridi in cui coesistono banalizzazione e creatività, passività e negoziazione, elementi commerciali e possibilità critiche.

Ancora diversa è la relazione con Edgar Morin, il quale, soprattutto nello *Spirito del tempo* (Morin, 1962/2017), interpreta la cultura di massa come un ecosistema antropologico complesso, fatto di miti, rituali e forme simboliche che modellano l'immaginario collettivo. Eco e Morin condividono l'idea di una cultura di massa come fenomeno non riducibile ai soli processi economici, ma dotato di dinamiche immaginative e mitopoietiche; tuttavia, Eco insiste maggiormente sugli aspetti semiotici e

testuali, mentre Morin tende a privilegiare una prospettiva antropologica globale, centrata sull'ibridazione tra individuo, tecnologie e società.

In questo confronto più ampio, l'originalità della posizione di Eco risiede nella sua capacità di articolare una critica delle industrie culturali che non si fonda né su una demonizzazione aprioristica né su una ingenua celebrazione del consumo di massa, ma su un'analisi dei processi di significazione, dei codici narrativi e delle competenze interpretative dei pubblici. Le industrie culturali appaiono così come campi dinamici di produzione e circolazione del senso, nei quali il problema non è l'esistenza stessa della cultura di massa, bensì la necessità di sviluppare strumenti di *igiene semiotica* e di educazione critica alla fruizione, affinché il pubblico possa riconoscere, interpretare e talvolta contestare le strategie comunicative e simboliche dei media contemporanei.

3. Dalla critica della *Kulturindustrie* alle politiche internazionali sulle industrie culturali

Il quadro teorico ricostruito in questo capitolo — a partire dalla diagnosi radicale di Adorno e Horkheimer, attraverso le letture più articolate di Benjamin, Marcuse e Habermas, fino alle posizioni di Morin ed Eco — consente di cogliere come il concetto di *industria culturale* sia stato al tempo stesso uno strumento critico e un osservatorio privilegiato sulle trasformazioni della modernità tardo-capitalistica.

Se la Scuola di Francoforte ha tematizzato la *Kulturindustrie* come dispositivo sistemico di integrazione, standardizzazione e produzione del consenso, Morin e Eco hanno progressivamente complicato questo scenario, insistendo sul carattere ambivalente e dinamico della cultura di massa, sulla dialettica tra standardizzazione e invenzione, tra omologazione e contro-

correnti, tra condizionamento e possibilità di riappropriazione critica. In questa prospettiva, tanto la triangolazione moriniana tra «corrente media» (Morin, 2017), contro-corrente e corrente nera quanto la distinzione di Macdonald (2018) tra *Masscult* e *Midcult* costituiscono tentativi di articolare uno spazio intermedio fra *apocalissi* e *integrazione* (Eco, 1964/2025), mostrando come le industrie culturali producano al contempo impoverimento simbolico e nuove forme di accesso, circolazione e rielaborazione dei contenuti.

È su questo sfondo teorico che si colloca il modo in cui, dagli anni Ottanta in poi, gli organismi internazionali hanno progressivamente assunto il lessico delle industrie culturali e creative come oggetto di policy. I lavori svolti a Montreal tra il 9 e il 13 giugno del 1980 dalla *Committee of Experts on the place and role of cultural industries in the cultural development of societies* definiscono così le industrie culturali:

Cultural industry exists wherever cultural goods and services are produced, reproduced, stored or disseminated by industrial and business methods. The book is the oldest of such products, the record and the cassette are those undergoing the cat rapid development, while radio programmes and television films are those which have the widest audience. Different types of cultural industries can already be distinguished: there are those in which the creative work, generally produced by craft methods, is industrially reproduced in a large number of copies (books, art reproductions, records). (There are more and more indications, incidentally, of changes in the creative process in this type of cultural industry.) Others exist in which the creative act itself requires complex industrial equipment from the outset (cinema, television). Photography offers a further case in point, in which a complex industrial product, the camera with built in processing capacity, enables large numbers of individuals to regain a craft-like freedom to create, even though they must subsequently re-enter the industrial circuit to get the exposed film developed and printed. The cultural industries which exert the greatest cultural influence at all levels of society are undoubtedly, in descending order of impact: (1) radio and television broadcasts, (2) the daily press and magazines; (3) records; (4) films; and (5) books (Committee of Experts on the place

and role of cultural industries in the cultural development of societies, 1980, p. 4).

Due anni più tardi, gli atti ufficiali (UNESCO, 1982) riflettono sull'evolversi storico delle industrie nell'immediato dopoguerra, sull'innestarsi delle produzioni culturali industriali e sul loro potenziale per l'economia del presente. Segno che questo documento risente ancora del dibattito francofortese è lo sguardo di sospetto rispetto alla diffusione delle industrie culturali nei paesi ritenuti in via di sviluppo:

Here the untrammelled spread of cultural industries means, basically, not the development of endogenous activities matching identified needs, but the uncontrolled mass dissemination of messages which are in most cases culturally incompatible with local situations, either because they conflict with cultural identities, as in the case of pre-industrial cultures, or because access to them by the population, and by young people in particular, is dependent on the provision of suitable instruction, that is to say, a stage-by-stage assimilation process in regard to the radical innovations transmitted by cultural industries, especially in the field of mass media. It would however be mistaken and unrealistic to confine oneself solely to the adverse effects of cultural industries, if the aim is to conduct an analysis which will be both scientifically rigorous and useful in defining response strategies (UNESCO, 1982, p. 10).

Nei decenni successivi, l'UNESCO ha rafforzato la propria linea in materia di *cultural policies* espressa a partire dalla *World Conference on cultural policies* di Città del Messico (MONDIACULT, 1982) e nella *Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development. Stockholm, Sweden, 30 March - 2 April 1998* (MONDIALCULT, 1998), contenuti riaffermati dall'*UNESCO World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development - MONDIALCULT 2022*. Nella *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (UNESCO, 2005) e nei successivi *Creative Economy Reports*, le industrie culturali sono definite come l'insieme di attività e settori che producono beni e servizi

dotati di contenuto simbolico, identitario ed espressivo, il cui valore non si esaurisce nella dimensione economica ma si radica nella capacità di generare senso, appartenenza, memoria e dialogo interculturale.

La cultura è interpretata come diritto umano fondamentale e come risorsa per lo sviluppo umano sostenibile; per questo, le industrie culturali diventano dispositivi di promozione della diversità culturale, di rafforzamento della coesione sociale e di partecipazione democratica. In questo quadro, le arti performative rientrano sia nella logica del patrimonio culturale immateriale sia in quella della produzione contemporanea di immaginari condivisi, e sono riconosciute come ambiti in cui pratiche *embodied*, relazionali e rituali traducono in forma sensibile i conflitti, i desideri e le trasformazioni delle comunità.

L'Unione Europea, da parte sua, elabora una declinazione parzialmente diversa ma complementare. Lo studio preparato dalla KEA European Affairs per la Direzione Generale per L'Educazione e la Cultura della Commissione Europea (KEA European Affairs, 2006, p. 48) definisce culturali quelle industrie che «producono mercato e distribuiscono beni culturali destinati alla riproduzione e al consumo di massa. Il consumo non avviene in loco (sul posto), poiché agisce per le opere d'arte: questi prodotti sono destinati ad essere disseminati ed esportati».

Nel documento preparatorio *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries* (Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture et al., 2010, p. 2), si intende imprenditore nel settore artistico e culturale

someone who creates or brings to market a cultural or creative product or service and who uses entrepreneurial principles to organise and manage this creative activity in a commercial manner. However, achieving a balance between creativity and entrepreneurship is not straightforward and entrepreneurs differ according to their motivations and the sectors in which they operate. The term thus refers

to the fact that these enterprises have certain characteristics that will affect the management of their entrepreneurial activity (§ 2.3).

Una grande propositività, supportata dai dati economici riferiti al PIL si riscontra nel *Green Paper on Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries* (Commissione Europea, 2010), che vede nelle industrie culturali una forte carica innovativa e una possibilità di crescita non ancora compresa.

Le industrie culturali e creative dispongono di un potenziale in gran parte inutilizzato di creazione di crescita e di occupazione. Per uscire da questa situazione, l'Europa deve individuare nuove fonti di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, e investire in esse per assicurarsi un futuro. [...] Come di recente hanno messo in luce vari studi, il settore delle industrie culturali e creative si compone di imprese altamente innovative con un grande potenziale economico ed è uno dei settori più dinamici d'Europa, che contribuisce per il 2,6% al PIL dell'Unione europea, ha un elevato tasso di crescita e offre impieghi di qualità a circa cinque milioni di persone nei 27 paesi membri dell'UE. Inoltre, i contenuti culturali hanno un ruolo cruciale nello sviluppo della società dell'informazione, alimentando investimenti nelle infrastrutture e nei servizi a banda larga, nelle tecnologie digitali, nell'elettronica di consumo e nelle telecomunicazioni. Al di là del loro contributo diretto al PIL, le industrie culturali e creative sono anche importanti forze motrici dell'innovazione economica e sociale in numerosi altri settori (Commissione Europea, 2010, p. 2).

Infatti, a partire dal libro verde fino all'Agenda Europea per la Cultura (2018) e al programma *Creative Europe*, il lessico delle *cultural and creative industries* viene iscritto esplicitamente nel paradigma delle economie della conoscenza, dell'innovazione e della competitività. Le industrie culturali e creative sono rappresentate come settori ad alta intensità di conoscenza e creatività, capaci di generare occupazione qualificata, rigenerazione urbana, innovazione sociale e spillover tecnologici. Accanto alle filiere più tradizionali (arti performative, musica, teatro, danza, patrimonio, editoria), l'UE include design, audiovisivo, videogiochi, realtà virtuale e aumentata,

moda, pubblicità: l'attenzione si sposta così dall'analisi critica delle forme di dominio all'ingegneria istituzionale di un ecosistema creativo, fondato su imprenditorialità, digitalizzazione, modelli di governance ibridi e strategie di *audience development* orientate all'allargamento e alla diversificazione dei pubblici.

Se si guarda retrospettivamente al percorso teorico ricostruito — da Adorno a Eco, passando per Morin — emerge con chiarezza che le politiche UNESCO e UE non si limitano a prendere atto dell'esistenza delle industrie culturali, ma ne recepiscono implicitamente alcune delle tensioni messe in luce dalla riflessione critica. Da un lato, l'UNESCO conserva una sensibilità moriniana per la dimensione antropologica e mitopoietica della cultura, insistendo sulla diversità delle espressioni, sulla pluralità dei contesti e sulla necessità di salvaguardare spazi di immaginario non riducibili alla logica del mero scambio; dall'altro, l'UE sviluppa un discorso che, pur non ignorando i rischi di omologazione, accetta fino in fondo il carattere industriale e di mercato della produzione culturale, trasformandolo in leva per politiche di innovazione, crescita e coesione. Letto nelle categorie di Eco (1964/2025) e Macdonald (2018), si potrebbe dire che le istituzioni internazionali tentano di governare il *continuum* tra *Masscult* e *Midcult* non più soltanto sul piano del giudizio estetico, ma tramite dispositivi normativi, finanziari e regolativi.

Il passaggio dall'industria culturale come concetto critico alla *cultural/creative industry* come oggetto di politiche pubbliche non comporta la neutralizzazione delle diagnosi adorniane sulla standardizzazione o delle analisi marcusiane sulla desublimazione repressiva, ma ne sposta il baricentro: ciò che in Adorno e Horkheimer appariva come sistema chiuso trova, in Morin ed Eco, delle faglie di creatività, resistenza e riappropriazione, e, nei documenti UNESCO ed europei, viene tradotto in programmazione strategica e governance multilivello. Proprio in questa

tensione tra dimensione simbolica e dimensione economica, tra logiche di mercato e diritti culturali, tra rischi di omologazione e possibilità di innovazione, si colloca oggi la sfida teorica e pratica di pensare le industrie culturali non solo come apparati di dominio o come semplici motori di crescita, ma come campi ambivalenti in cui si giocano, simultaneamente, la produzione di senso, la formazione dell'immaginario collettivo e la configurazione delle forme di vita nelle società contemporanee.

CAPITOLO III

FILOSOFIA DEL MANAGEMENT

Di certo c'è, in ogni circostanza, soltanto una cosa, che quanto più «generale» è il problema del quale si tratta, vale a dire quanto maggiore è la portata del suo significato culturale, tanto meno esso è suscettibile di avere una risposta univocamente determinata in base al materiale del sapere empirico, e di conseguenza tanto maggiore rilievo hanno gli assiomi ultimi, altamente personali, della fede e delle idee di valore. [...]

Il destino di un'epoca di cultura che ha mangiato dall'albero della conoscenza è quello di sapere che noi non possiamo cogliere il senso dell'accadere universale in base al risultato della sua investigazione, per quanto perfettamente accertato esso sia, ma che dobbiamo essere in grado di crearlo, che di conseguenza le «intuizioni del mondo» non possono mai essere prodotto del sapere empirico nel suo progredire, e che gli ideali supremi, che ci muovono nella maniera più potente, agiscono in tutte le età soltanto nella lotta con altri ideali, che ad altri sono sacri come a noi i nostri (Weber, 2003, pp. 15-16).

Le parole di Max Weber, tratte da *L'«oggettività» conoscitiva della scienza sociale e della politica sociale*, saggio del 1904 pubblicato nel fascicolo inaugurale della nuova serie della rivista *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik*, mettono in luce come le scienze empiriche non siano sempre sufficienti a fornire strumenti e spiegazioni valide all'agire dell'umano e a tutte le domande sul mondo, in modo particolare a quelle *generali* che si presentano più strettamente connesse all'aspetto *culturale*.

Gettando uno sguardo all'agire *fornito di senso*, Weber vi individua un vincolo che lo lega alle categorie di *scopo* e di *mezzo* giacché «noi vogliamo

qualcosa, in concreto, o “per il suo proprio valore” oppure come mezzo al servizio di ciò che si vuole in ultima analisi» (Weber, 2003, p. 10). Una teoria scientifica potrà valutare l’appropriatezza dei mezzi, stabilire le conseguenze dell’impiego di tali mezzi e, in caso di esito positivo, del raggiungimento dello scopo; tuttavia,

tradurre quella commisurazione in una decisione non è certo più un possibile compito della scienza, ma è compito dell’uomo che vuole. [...] La scienza può condurlo alla coscienza che ogni agire [...] comporta nelle sue conseguenze una presa di posizione in favore di determinati valori, e perciò – cosa che oggi viene così volentieri disconosciuta – di regola contro altri. Compiere la scelta è però cosa sua.

Ciò che noi possiamo ancora offrirgli per questa decisione è la *conoscenza del significato* di ciò che viene voluto. Noi possiamo insegnargli a conoscere nella loro connessione e nel loro significato gli scopi che egli vuole, e tra cui egli sceglie, rendendo esplicite e sviluppando in maniera logicamente coerente le «idee» che stanno, o che possono stare, a base dello scopo concreto. Infatti uno dei compiti essenziali di ogni scienza della vita culturale dell’uomo è ovviamente quello di *schiodare alla comprensione spirituale queste «idee»*, per le quali si è lottato e si lotta, in parte realmente e in parte apparentemente (Weber, 2003, pp. 11-12, corsivo nostro).

Sebbene Weber, con quel *noi*, si riferisca alla *scienza sociale in generale*²⁷, è possibile estendere l’intero discorso alle discipline filosofiche: l’agire dell’uomo non può essere scisso da una riflessione sul suo significato profondo, sui concetti e sulle idee che lo accompagnano.

Questa medesima consapevolezza si è fatta strada sia all’interno delle teorie manageriali che nelle stesse pratiche. L’agire umano, la sua capacità di raggiungere degli obiettivi e la necessità di coordinare le proprie azioni sembrano, infatti, il maggior punto di contatto tra il *management*, in qualità

²⁷ La «nostra scienza» non è soltanto l’economia politica (che Weber aveva insegnato negli anni precedenti a Heidelberg), ma è piuttosto la scienza sociale in generale, cioè l’insieme delle discipline che si occupano del comportamento sociale dell’uomo, che egli riconduce alle scienze della cultura nel significato di Rickert.

di governo di sé stessi e di governo degli altri, e l'etica filosofica e la filosofia politica (Koslowski, 2010a).

Va altresì specificato che le pratiche di gestione e organizzazione non vanno considerate solo nella loro mera funzione strumentale: queste, infatti, vengono a configurandosi come delle forze intrinseche che plasmano la realtà contemporanea e le modalità della nostra interazione con essa. Per pervenire a una comprensione approfondita della condizione umana attuale, è necessario, difatti, riconoscere che l'umano è sempre nella duplice identità di *agente* organizzativo e gestionale ma anche di *paziente* della gestione e dell'organizzazione (Blok, 2022; Mir et al., 2015; Neesham et al., 2022).

Sembra necessario, di conseguenza, considerare lo stesso management attraverso le lenti della filosofia per comprenderne la natura e, successivamente, individuare quali potenzialità il sapere e le pratiche *filosoficamente orientati* possono sviluppare all'interno del management aziendale.

1. Cos'è il *management*

Ricerca la natura del management attraverso le discipline filosofiche presuppone una prima indagine a partire dal significato etimologico e dalle sue prime formulazioni teoriche.

Così l'Oxford English Dictionary:

Italian maneggiare: to handle, to hold in the hand, to manipulate, to work on with the hands (1298), to administer or regulate the use or expenditure of (a sum of money) (a1311), to use, make use of, especially in a skilful manner (14th cent.), to control, direct, or train (a

horse), to put (a horse) through a set of exercises (14th cent.), to control, manage, direct, administer, guide (a1503), to exert one's authority or control over (a person), to make subject to one's will or authority (early 16th cent.), to command (a military unit) (early 16th cent.), to succeed despite difficulties, to get by (early 16th cent.), to pilot or handle (a vessel, vehicle, etc.) (first half of 16th cent.), to fulfil or perform (a task or obligation) (16th cent.), to cultivate (plants), to till or work (land) (16th cent.), to deal or cope with (16th cent.), probably < an unattested **post-classical Latin** verb < **classical Latin** manus hand²⁸.

Feldhoff (1980), nella voce *Manager* curata per l'*Historisches Wörterbuch der Philosophie*, inoltre, ricorda come uno dei primi usi attestati del termine sia rintracciabile nella commedia *Pene d'amor perdute* del 1588²⁹; un secondo *topos* shakespeariano in cui ricorre il sostantivo *manager*, riferito a un maestro di cerimonie, è in *Sogno d'una notte di mezza estate* del 1600³⁰. Traducendo *to manage* con il significato di gestire, dirigere, nel suo uso comune è possibile ritenere il management come

l'insieme delle attività necessarie a individuare gli obiettivi di una organizzazione, di un'azienda, unitamente alla gestione e coordinamento delle attività necessarie al loro raggiungimento attraverso la presa delle decisioni opportune, il coordinamento delle diverse attività, l'impiego delle risorse materiali ed immateriali, delle apparecchiature, dei beni, delle finanze, la guida delle risorse umane impiegate ai loro diversi livelli e responsabilità. È un termine che racchiude una pluralità di azioni tra esse collegate e coloro ai quali sono attribuite tali capacità e poteri sono chiamati manager (Pagnotta, 2011).

²⁸ https://www.oed.com/dictionary/manage_v?tab=etymology (ultima consultazione 16/01/2026).

²⁹ «Adieu, valour; rust, rapier; be still, drum: for your *manager* is in love» (Shakespeare, 2015, p. 672, corsivo nostro). L'Oxford English Dictionary, invece, riporta la data del 1598.

³⁰ «Where is our usual *manager* of mirth? | What revels are in hand?» (Shakespeare, 2015, p. 1006, corsivo nostro).

A partire dalla fine del XIX secolo, il termine *manager* si è progressivamente affermato nel lessico comune per designare il dirigente, l'amministratore delegato o il responsabile operativo di un'impresa. In ambito tecnico-scientifico, in particolare nel linguaggio della sociologia economica e dell'economia d'impresa, tale concetto assume un significato più articolato, riflettendo due trasformazioni strutturali fondamentali intervenute nella sfera economica: da un lato, la progressiva scientificizzazione dell'attività imprenditoriale; dall'altro, l'emergere di una netta separazione tra la funzione manageriale e la proprietà del capitale. Questi cambiamenti hanno reso possibile l'affermazione di una forma di autorità fondata sulla competenza tecnica e gestionale, resa operativa attraverso processi di specializzazione e di crescente burocratizzazione all'interno delle strutture organizzative. In tal modo, la legittimità del potere manageriale non deriva più esclusivamente dalla titolarità del capitale, ma si fonda sulla padronanza di saperi specifici e sulla capacità di governare razionalmente l'impresa (Feldhoff, 1980).

La letteratura economica classica offre diverse definizioni di management, soprattutto inteso come dispositivo di potere e di controllo, ispirato in modo particolare dalla teoria dello *scientific management* (Blok, 2022). Tra le teorie che hanno maggiormente contribuito alla formazione del pensiero su gestione e organizzazione certamente sono da annoverare quelle degli statunitensi Frederick W. Taylor e Henry Gantt, del francese Henri Fayol, considerati i fondatori della teoria manageriale, e del britannico Oliver Sheldon, autore di una *Philosophy of Management* (Sheldon, 2003) e della filosofa Mary Parker Follett, che segna la strada per la nascita degli studi sulla gestione delle risorse umane. Il contributo di questi studiosi si configurava come complementare, sebbene il loro approccio alla gestione fosse profondamente differente.

1.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Frederick W. Taylor si concentrò prevalentemente sul livello operativo e sugli aspetti tecnici della produzione, attribuendo un ruolo centrale alla competenza tecnica nella gestione dei processi produttivi. L'obiettivo principale perseguito da Taylor consisteva nell'incrementare l'efficienza e la produttività del sistema industriale mediante un'analisi sistematica e scientifica delle attività lavorative. Tale approccio avrebbe dovuto consentire la definizione di standard prestazionali, la pianificazione delle mansioni e la progettazione di sistemi incentivanti. La logica sottesa a questo modello gestionale era orientata al raggiungimento di una duplice forma di prosperità: da un lato, il massimo profitto per l'imprenditore, ottenuto attraverso il miglioramento dell'efficienza e la riduzione degli sprechi; dall'altro, il benessere del lavoratore, garantito da una retribuzione più elevata conseguente all'aumento della produttività individuale (George Jr., 1972; Wren & Bedeian, 2009).

Il metodo taylorista prevedeva, in una prima fase, uno studio dei tempi di lavorazione, articolato in due momenti distinti: una fase analitica e una fase costruttiva. Nella fase analitica, ogni mansione veniva scomposta nei movimenti elementari, con l'intento di identificare e selezionare, attraverso la misurazione del tempo impiegato dal lavoratore più esperto, le modalità operative più efficienti. Successivamente, la fase costruttiva prevedeva la realizzazione di un archivio di movimenti elementari e dei relativi tempi standard, utilizzabile per l'ottimizzazione di ulteriori processi lavorativi analoghi. A tale fase si affiancava anche un'attività di miglioramento continuo, che includeva la revisione e il perfezionamento degli strumenti, delle macchine, dei materiali e dei metodi, fino alla *standardizzazione* di tutti gli elementi connessi all'esecuzione del lavoro (George Jr., 1972; Wren & Bedeian, 2009).

Al fine di raggiungere una tale standardizzazione delle attività lavorative, non era sufficiente un'assegnazione casuale dei compiti: i lavoratori dovevano essere selezionati secondo criteri scientifici, in funzione delle loro attitudini fisiche e cognitive, così da risultare idonei allo svolgimento di mansioni specifiche. Una volta selezionati, dovevano essere formati e sviluppati in modo sistematico, con l'obiettivo di raggiungere la massima efficienza nel proprio ruolo e di instaurare una collaborazione strutturata e funzionale con il livello manageriale (George Jr., 1972; Wren, 2005).

Taylor attribuiva ai manager un ruolo attivo e condiviso nella responsabilità dell'organizzazione scientifica del lavoro. Essi non avrebbero dovuto limitarsi a esercitare il controllo dall'alto, ma avrebbero dovuto assumere un compito analitico e progettuale centrale: raccogliere sistematicamente le informazioni derivanti dall'esperienza degli operai, integrarle in tabelle e classificazioni e, attraverso l'impiego di metodi scientifici, trasformarle in principi, regole, leggi e formule operative. Tali elaborazioni avrebbero costituito una sintesi razionale del sapere empirico maturato nella pratica lavorativa, rendendolo trasferibile e utilizzabile come guida per migliorare l'efficacia nello svolgimento delle mansioni quotidiane. Le norme pratiche e i regolamenti derivanti dall'applicazione dei principi del management scientifico avrebbero potuto, secondo Taylor, essere trasmessi ai lavoratori mediante adeguati processi formativi. Inoltre, era considerata essenziale l'adozione di strumenti e meccanismi atti a garantire il rispetto sistematico di tali principi. Il sistema taylorista, pertanto, attribuiva ai manager una funzione strategica e innovativa: essi erano chiamati a svolgere compiti nuovi, indispensabili e ad alto valore aggiunto, tra cui lo sviluppo scientifico di tutti gli aspetti dell'attività lavorativa umana e la progressiva sostituzione delle consuetudini empiriche con criteri rigorosi e standardizzati (Marshev, 2021).

Per incentivare l'adesione degli operai ai nuovi standard produttivi, Taylor introdusse un sistema retributivo basato sul cottimo, fondato sul principio della *remunerazione per prestazione individuale*. Questo approccio, volto anche a contrastare il fenomeno del *soldiering* (ovvero la riduzione volontaria del ritmo di lavoro), rispondeva all'esigenza di riconoscere e premiare l'impegno del singolo, piuttosto che retribuire genericamente la posizione occupata. Taylor riconosceva, inoltre, l'importanza di incentivi non economici, quali la prospettiva di avanzamenti di carriera, la riduzione dell'orario lavorativo e il miglioramento delle condizioni ambientali e organizzative.

1.2 Henry Gantt (1861-1919)

La sua visione, per quanto scaturita da sperimentazioni tecniche iniziali, si configurava come una vera e propria filosofia del lavoro, permeando la totalità dei suoi scritti, delle sue attività e della sua eredità intellettuale, colta soprattutto da Henry Gantt.

Le sue prime elaborazioni teoriche in merito a macchinari, strumentazioni e metodologie produttive affondano le radici proprio nella sua collaborazione con Taylor. Si evidenzia, infatti, una chiara influenza dei principi tayloristi nei lavori iniziali di Gantt, in particolare riguardo al riconoscimento dell'interesse reciproco tra manodopera e dirigenza, alla selezione scientifica del personale, all'implementazione di sistemi incentivanti per il miglioramento delle prestazioni e alla definizione di istruzioni operative dettagliate.

Ciononostante, Gantt si distinse per una maggiore enfasi sulla dimensione umana del lavoro. Egli riconosceva che il lavoratore, inteso come *unità umana all'interno di un'organizzazione vivente*, rappresentava

l'elemento più significativo nell'ambito della gestione industriale. Sosteneva, pertanto, che una direzione aziendale orientata a riflettere valori sociali e a perseguire fini collettivi non potesse in alcun modo tollerare forme di sfruttamento della forza lavoro: «the only healthy industrial condition is that in which the employer has the best men obtainable for his work, and the workman feels that his labor is being sold at the highest market price» (Gantt, 1916, p. 33).

Ciò che per Gantt doveva essere sottolineata non era la dimensione del profitto ma, piuttosto, quella del servizio. I suoi contributi principali alle teorie manageriali riguardano, infatti, una maggiore responsabilità dell'azienda rispetto ai lavoratori sia riguardo a una più giusta retribuzione, mediante il piano di *task-and-bonus* – che garantiva un salario minimo giornaliero anche in condizioni di produzione inferiore allo standard, bonus aggiuntivo per il raggiungimento dello standard e un premio per il suo superamento – che grazie all'erogazione di una formazione adeguata. Attraverso le ricerche confluite nello scritto *Training Workmen in Habits of Industry and Cooperation*, Gantt introdusse una sorta di psicologia delle relazioni, sostenendo che il manager avesse la responsabilità di formare i lavoratori affinché diventassero più competenti, sviluppassero migliori abitudini lavorative, e diventassero più affidabili.

1.3 Henri Fayol (1841-1925)

Henri Fayol, al contrario, orientò la propria riflessione verso una prospettiva top-down, enfatizzando le capacità manageriali e l'importanza dell'applicazione di principi e tecniche gestionali coerenti in tutte le forme organizzative e nell'intera impresa (George Jr., 1972; Marshev, 2021; Wren, 2005). Infatti, diversamente da Taylor, il quale concentrò i propri studi

sull'impianto produttivo, elaborando una teoria che efficientasse il livello micro delle aziende, Fayol pose la propria attenzione sull'intera impresa e sui principi che ne garantissero l'efficienza prima di tutto nel livello gestionale che, per irradiazione, avrebbe informato ogni livello dell'organizzazione (Witzel, 2012).

Le idee di Fayol non possono essere disgiunte dallo spirito dell'Illuminismo, del Socialismo e dalla filosofia positiva francesi: sia nei suoi scritti che nelle scelte manageriali da lui compiute è possibile rintracciare l'influenza del socialista utopista Claude-Henri de Rouvroy, conte di Saint-Simon (1760-1825), del padre del Positivismo francese, Auguste Comte (1798–1857) e del sociologo Émile Durkheim (1858-1917).

Guardando alla Francia postrivoluzionaria attraverso la lente della teoria dello sviluppo organicistico della società, Saint-Simon concepì quella a lui contemporanea come una *età critica*, di natura anarchica, che doveva essere superata mediante l'avvento di una *età organica* rappresentata dalla società industriale: in una siffatta società, informata dalla scienza, gli imprenditori dovevano lavorare insieme agli scienziati giacché i primi avevano il compito di organizzare le attività produttive e i secondi di stabilire le leggi dello sviluppo dell'intero organismo sociale. La tranquillità sociale, per Saint-Simon coincideva con una perfezionata razionalità produttiva tanto da far coincidere la politica con la *scienza della produzione* (Porro & Esposito, 2009).

Stretto collaboratore del filosofo socialista, Auguste Comte ne assorbì in modo particolare l'ambizione di far emergere il ruolo sociale della scienza, a sèguito del fallimento dei sistemi fondati sulla teologia e sulla metafisica: sarà, difatti, il *terzo stadio* della legge dell'evoluzione dell'umanità, quello positivo, a rendere centrale la scientificità e la razionalità e a creare un coordinamento tra le scienze, viste come *rami di un unico albero*. Comte, inoltre, rese la *fisica sociale* la più eminente delle scienze in quanto costituisce il coronamento e la sintesi di tutti i saperi (Porro & Esposito, 2009).

Émile Durkheim, formatosi negli studi filosofici all'École Normale di Parigi, assume una postura positivista, nel solco del pensiero di Comte, nei confronti delle scienze sociali e del pensiero politico: davanti alla crisi della società della fine del XIX secolo, i positivisti «avevano finito per rivolgersi a ideali di ricostruzione pre-rivoluzionaria della società e avevano così scalzato il potenziale costruttivo contenuto nei valori di eguaglianza, fratellanza e libertà» (Pizzorno, 2016, p. 16). Con questa base valoriale e culturale, Durkheim si impegnerà nella formulazione di una base sia scientifica che morale per la società e il nuovo ordine.

Con *La divisione del lavoro sociale*, Durkheim cerca di rispondere a una domanda sociale fondamentale: se, cioè, sia valido il fondamento contrattuale della società, basato sugli interessi dei singoli o se l'ordine sociale debba derivare da un principio comune di solidarietà. Scegliendo una fondazione solidale, dunque, Durkheim individua tre orientamenti:

che la divisione del lavoro è un fatto moralmente positivo, e che quindi la specializzazione va perseguita come un valore morale; che i valori morali sono suscettibili di indagine e di dimostrazione scientifica, in quanto essi sono funzione della struttura della società cui si riferiscono; che esistono fatti i quali non sono riconducibili né a cause biologiche né a cause psicologiche, e che quindi vanno studiati con un metodo appropriato e specifico, che è il metodo sociologico (Pizzorno, 2016, p. 17).

Alla luce di questi tre temi fondamentali, il sociologo francese ritiene che la divisione del lavoro non debba servire a marcare un fine utilitaristico – come avevano invece sostenuto gli economisti inglesi Turgot e Smith – ma, al contrario, deve essere il fondamento del principio della solidarietà all'interno della società differenziate: «i benefici economici che essa può eventualmente produrre sono povera cosa di fronte ai benefici morali che le sono propri e che consistono nel creare fra due o più persone una situazione di solidarietà» (Pizzorno, 2016, p. 18).

Alla luce di questo retroterra culturale, si comprende come il pensiero di Henri Fayol si sviluppi, in *Administration industrielle et générale* (1979), come una visione della gestione fondata sui processi attraverso l'analisi delle azioni manageriali. Comprendendo che la gestione e l'organizzazione sono elementi che caratterizzano le attività di ogni essere umano, sia in ambito privato che nel settore industriale, Henri Fayol distinse, all'interno dei ruoli e delle azioni manageriali, cinque elementi a fondamento della gestione aziendale:

1. la *prévoyance* «signifie à la fois supputer l'avenir et le préparer; *prévoir, c'est déjà agir*. La *prévoyance* a une infinité d'occasions et de manières de se manifester; sa principale manifestation, son signe sensible, son instrument le plus efficace, c'est le programme d'action» (Fayol, 1979, p. 48, corsivo nostro). L'amministratore, di conseguenza, dovrebbe avere una visione tesa al futuro e svilupparla all'interno di un programma di azione che coinvolga ogni settore dell'impresa: attraverso il programma, il manager dovrebbe rivelare lo scopo, coordina le parti e, infine, detta la linea di condotta da seguire (Fayol, 1979, p. 49);
2. l'*organisation*: «*Organiser une entreprise, c'est la munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement: matières, outillage, capitaux, personnel*. On peut faire, dans cet ensemble, deux grandes divisions: l'organisme matériel et l'organisme social» (Fayol, 1979, p. 64). Dopo aver redatto il piano d'azione, il manager deve rendere possibile il lavoro così come ipotizzato e mettere i lavoratori nelle condizioni di poter svolgere le proprie mansioni (Fayol, 1979, p. 64);
3. il *commandement*: «Le corps social étant constitué, il s'agit de le faire fonctionner: c'est la mission du commandement. Cette mission se répartit entre les divers chefs de l'entreprise, chacun ayant la charge et la responsabilité de son unité. Pour chaque chef, le but du

commandement est de tirer le meilleur parti possible des agents qui composent son unité, dans l'intérêt de l'entreprise» (Fayol, 1979, p. 120). Richiede delle conoscenze tecniche da parte dell'amministratore ma anche delle forti qualità personali perché possa guidare il personale e renderlo *proattivo*, incentivandone l'autonomia – in una sola parola, *leadership*;

4. la *coordination*: «Coordonner c'est mettre de l'harmonie entre tous les actes d'une entreprise de manière à en faciliter le fonctionnement et le succès» (Fayol, 1979, p. 128). Coordinare, dunque, significa dare all'organismo materiale e sociale di ogni funzione le proporzioni adeguate affinché possa svolgere il proprio ruolo in modo sicuro ed economico e scegliere sempre la prevalenza dell'essenziale sul superfluo (Fayol, 1979, p. 128);
5. il *contrôle*: «Dans une entreprise, le *contrôle* consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes admis» (Fayol, 1979, p. 133). L'azione di controllo, dunque, è necessaria per monitorare che tutto si svolga conformemente alle regole stabilite e agli ordini espressi (George Jr., 1972; Marshev, 2021; Wren & Bedeian, 2009).

Accanto a questi elementi, Fayol individua quattordici principi:

1. *La division du travail* «est d'ordre naturel: elle s'observe dans le monde animal où plus l'être est parfait, plus il possède d'organes chargés de fonctions différentes; elle s'observe dans les sociétés humaines où, plus le corps social est important, plus le rapport entre la fonction et l'organe est étroit» (Fayol, 1979, p. 20). La divisione del lavoro, dunque, permette che ciascuna specializzazione sia affidata agli individui che hanno sviluppato una maggiore esperienza e che progrediscono in quelle specifiche abilità. Di conseguenza, la divisione del lavoro permetterebbe un maggior livello produttivo

giacché la crescita passa anche attraverso specializzazioni di ruoli e competenze, ma anche dalle puntuali misurazioni di performance;

2. *L'autorité* «c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. On distingue, dans un chef, l'autorité statutaire qui tient à la fonction, et l'autorité personnelle faite d'intelligence, de savoir, d'expérience, de valeur morale, de don de commandement, de services rendus, etc. Pour faire un bon chef, l'autorité personnelle est le complément indispensable de l'autorité statutaire» (Fayol, 1979, p. 21). A una tale autorità, data dalla gerarchia per ruolo o per competenza, si accompagna necessariamente una *responsabilità* equilibrata della funzione;
3. *La discipline* «c'est essentiellement l'obéissance, l'assiduité, l'activité, la tenue, les signes extérieurs de respect réalisés conformément aux conventions établies entre l'entreprise et ses agents » (Fayol, 1979, p. 23). Fayol si riferisce non a un concetto *punitivo* ma un concetto più simile a quello della *rigorosità* propria dell'accademia: una disciplina delle abitudini e della mente che consenta al personale tutto di lavorare con il massimo livello di efficienza ed efficacia, completando i propri compiti con il minimo spreco (Witzel, 2014, p. 119);
4. *L'unité de commandement*: «Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef. Telle est la règle de "l'unité de commandement", règle d'une nécessité générale et continuelle, [...]. Cette règle me paraissant fondamentale, je l'ai mise au rang des principes» (Fayol, 1979, p. 25). Il principio dell'unità di comando può essere inteso, secondo Witzel (2014, p. 120) come una necessità per assicurare coerenza e armonia tra i livelli superiori per ottenere una massima *chiarezza degli obiettivi*;
5. *L'unité de direction*: «Ce principe a pour expression: *Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but*. C'est

la condition nécessaire de l'unité d'action, de la coordination des forces, de la convergence des efforts» (Fayol, 1979, p. 27). Coloro che svolgono la stessa tipologia di attività devono avere anche un unico orientamento, in modo da assicurare l'unità e la coordinazione del lavoro aziendale. L'unità di comando – un lavoratore riceve un comando da un solo capo – non esiste senza unità di direzione – un solo uomo al comando con un unico programma – ma non necessariamente dipende da essa (Fayol, 1979, p. 27; Witzel, 2014, p. 120);

6. *La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général*: «Ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent, ou d'un groupe d'agents, ne doit pas prévaloir contre l'intérêt de l'entreprise: que l'intérêt de la famille doit passer avant celui de l'un de ses membres; que l'intérêt de l'Etat doit primer celui d'un citoyen ou d'un groupe de citoyens» (Fayol, 1979, p. 27). Questo principio, che rimarca quello dell'unità di direzione, non annulla l'individualità e l'identità personali ma ricolloca al centro quello che è lo scopo dell'azienda, cioè l'interesse collettivo (Witzel, 2014, p. 120);
7. *La rémunération* «du personnel est le prix du service rendu. Elle doit être équitable et, autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à l'employeur et à l'employé» (Fayol, 1979, p. 28). La giusta retribuzione non è solo un atto dovuto di giustizia ma anche un elemento motivatore del personale, e va tarata in base ai bisogni stessi degli individui (Witzel, 2014, p. 121).
8. *La centralisation* «est un fait d'ordre naturel; celui-ci consiste en ce que dans tout organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction, et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme» (Fayol, 1979, p. 36). La centralizzazione, dunque, mette

luce sulla necessità di un organo o un principio che funga da punto di irradiazione dell'orientamento aziendale (Witzel, 2014, p. 121).

9. *La hiérarchie* «est la série de chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs. La *voie hiérarchique* est le chemin que suivent en passant par tous les degrés de la hiérarchie, les communications qui partent de l'autorité supérieure ou qui lui sont adressées» (Fayol, 1979, p. 37). Lungi dal formulare questo principio come un sistema di ingabbiamento dei ruoli aziendali, Fayol intende la gerarchia come una modalità di ordine, perché ciascun individuo sappia qual è il proprio compito e il proprio posto all'interno del sistema azienda. La chiarezza e la coerenza, infatti, sono elementi imprescindibili per la creazione di un ambiente di lavoro favorevole e, di conseguenza, produttivo (Witzel, 2014, p. 121);
10. *L'ordre* : «On connaît la formule de l'ordre matériel: Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. La formule de l'ordre social est identique: Une place pour chaque personne et chaque personne à sa place» (Fayol, 1979, p. 40). Il senso dell'ordine produce, nel quadro sociale dell'azienda, l'idea che ogni attività abbia un senso e sia portatrice di senso. In questo modo, si rende più favorevole il concorrere dei lavoratori allo scopo principale sui cui l'azienda si fonda (Witzel, 2014, p. 121);
11. *L'équité* : «Pour que le personnel soit encouragé à apporter dans l'exercice de ses fonctions toute la bonne volonté et le dévouement dont il est capable, il faut qu'il soit traité avec bienveillance, l'équité résulte de la combinaison de la bienveillance avec la justice» (Fayol, 1979, p. 43). I sensi di equità e di uguaglianza, sostiene Fayol, sono tra i desideri maggiori dell'essere umano e, proprio per questo, richiedono un alto investimento di *capacità umane* da parte del manager aziendale;

12. *La stabilité du personnel*: «En général, le personnel dirigeant des entreprises prospères est stable; celui des entreprises malheureuses est instable. L'instabilité est à la fois cause et conséquence des mauvaises marches» (Fayol, 1979, p. 44). La stabilità perfetta, tuttavia, è impossibile giacché accadono naturalmente dei cambiamenti tra i lavoratori e la stessa dirigenza, dettati da numerosi fattori: non è dunque, un principio ingenuo ma una visione della migliore delle condizioni possibili che ha a che vedere con il senso della misura e con la lungimiranza delle scelte dirigenziali (Fayol, 1979; Witzel, 2014, p. 122);
13. *L'iniziativa*: «Concevoir un plan et en assurer la réussite est l'une des plus vives satisfactions que puisse éprouver l'homme intelligent; [...] c'est aussi l'un des plus puissants stimulants de l'activité humaine. Cette possibilité de concevoir et d'exécuter est ce qu'on appelle l'*initiative*. La liberté de proposer et celle d'exécuter sont aussi, chacune de leur côté, de l'*initiative*» (Fayol, 1979, p. 44). Se da un lato Fayol valorizza il coordinamento e l'unità di intenti, riconosce, tuttavia, come necessario uno spazio di libertà per favorire l'iniziativa dei collaboratori. Questo alimenta il senso di responsabilità e di collettività non solo dei lavoratori ma anche dei manager (Witzel, 2014, p. 122).
14. *L'union du personnel*: «*L'union fait la force*. Ce proverbe s'impose à la méditation des chefs d'entreprise. L'harmonie, l'union dans le personnel d'une entreprise est une grande force dans cette entreprise. Il faut donc s'efforcer de l'établir» (Fayol, 1979, p. 45). Fayol raccomanda di non accondiscendere mai a nessuna divisione del personale, e di impegnare e coordinare ogni sforzo possibile e le capacità di tutti per preservare l'armonia e uno *spirito di corpo*. Interessante è sottolineare come Fayol consigli vivamente di non

abusare di comunicazioni scritte giacché sono fonte di incomprensione; le relazioni devono essere, invece, quanto più possibile essere verbali per garantisce non solo maggiore rapidità ma anche chiarezza e, ancora una volta, preservare l'armonia (Fayol, 1979, pp. 45-46).

È altresì da osservare come, nella concezione di Henri Fayol, la gestione non fosse principalmente orientata all'elaborazione di sistemi e metodi volti ad accelerare i ritmi produttivi — come avveniva, invece, nell'impostazione teorica del management scientifico di matrice tayloristica —, bensì si configurasse come un'attività volta alla strutturazione e all'integrazione ordinata delle principali funzioni aziendali — produzione, vendita, finanza e contabilità. La *funzione gestionale*, nella prospettiva fayoliana, assume così un ruolo *distinto e autonomo* rispetto alle attività strettamente tecniche, risultando tuttavia essenziale per garantire un'efficace coordinazione e un uso economico delle risorse attraverso la loro integrazione sistemica (Wren & Bedeian, 2009).

1.4 Oliver Sheldon (1894-1951) e la Philosophy of Management

In questo clima di fervida revisione del pensiero gestionale sia in Europa che negli Stati Uniti d'America, Oliver Sheldon, nel primo dopoguerra, comprese la necessità di guardare diversamente alla gestione dell'attività aziendale in un momento in cui l'industria era in forte espansione: nello slancio di ricostruzione postbellica, lo sviluppo e la crescita, il lavoro dei sindacati, la gestione scientifica e una rinnovata opinione pubblica generarono una maggiore responsabilità sociale e, al contempo, videro un significativo aumento del numero e della complessità dei problemi a cui il management doveva provvedere. Se, fino a quel momento, l'enfasi era stata

posta sulla produzione, Sheldon sposta l'ago della bilancia orientandolo verso l'etica e la responsabilità industriale nei confronti delle persone coinvolte nelle relazioni aziendali, *ad intra* e *ad extra* (Wren & Bedeian, 2009).

Di fatti, per Sheldon la gestione del *capitale umano* è la chiave dell'intero management tanto da far dipendere da essa l'intero funzionamento dell'azienda (Witzel, 2012). Sono i *sistemi umani*, per Sheldon, ad avere assoluta precedenza rispetto ai sistemi tecnici:

Industry is not a machine; it is a complex form of human association. The true reading of its past and present is in terms of human beings — their thoughts, aims and ideals — not in terms of systems or of machinery. *The true understanding of industry is to understand the thoughts of those engaged in it.* The advance of science and the cult of efficiency have tended to obscure the fundamental humanity of industry. We have paid in largely to our account of applied industrial science, but we are almost bankrupt of human understanding. The material side of industry has its place, but it is a subordinate one. Indeed, if the fundamental problem of industry can be reduced to the limits of a single question, that question would be: *How best can we achieve and maintain a fair balance between the things of production — the machines, the buildings, the materials, the systems— and the humanity of production — the workers, the foremen, the managers, the shareholders?* (Sheldon, 2004, pp. 27-28, corsivo nostro).

L'estrema attenzione riversata da Sheldon all'indagine sul pensiero e sulle relazioni che intercorrono tra quanti vivono l'azienda, siano essi lavoratori, amministratori o portatori di interesse, chiarisce la scelta del titolo dell'opera. *Philosophy of Management*, infatti, mostra programmaticamente i due obiettivi dell'opera: da una parte Sheldon assembla, in un codice univoco, i principi scientifici e, dall'altra, tenta una armonizzazione dell'approccio tecnico alla gestione eticamente e socialmente responsabile dell'azienda. Quest'opera, infatti, doveva rispondere al bisogno di una visione, di un concetto globale di gestione che servisse a collegare tra loro tutti i vari elementi (Witzel, 2001).

Questo è annunciato nella prefazione dell'autore:

As the barque of industry grows daily more heavily freighted, and ploughs through seas of increasing storminess and danger, the task of steering that barque is proportionately increased in complexity and responsibility. Perhaps even more significant than the imperial march of Labour in our day is the bugle-call which has wakened the camp of Management to the prodigious activity of an advance.

The danger for Management is a lack, not of activity, but of a plan of action. In the process of development, there is the danger lest the trees should blind us to the forest. Management is elaborating planning systems, employment departments, welfare schemes, time studies, foremen's development courses, costing systems, research bodies, and a thousand and one other branches of activity. With such an outlay of energy, *it is essential that there should be an accompanying direction of that energy to some definite goal, and the development of a sense of the underlying causes which render these phenomena ultimately explicable*. It is for this reason that the term "philosophy" has been introduced into the title of this book (Sheldon, 2004, pp. IX-X, corsivo nostro).

La filosofia, per Sheldon, nel suo essere *postulazione di una domanda vasta*, aumenta la possibilità del chiedere, riducendo la dimensione dei problemi quotidiani. Per questo, l'interrogarsi circa i principi scientifici del management deve accompagnarsi necessariamente alla *domanda vasta* sulla sua natura, sul suo scopo e sulle linee programmatiche del suo agire (Sheldon, 2003).

Nel capitolo dedicato ai fondamenti del management, Sheldon offre una prima definizione di management, partendo dalle differenze, spesso ignorate, tra amministrazione, organizzazione e management. L'*amministrazione* è la funzione, all'interno dell'industria, deputata alla determinazione della politica aziendale e ha funzioni di coordinamento della finanza, della produzione e della distribuzione; l'*organizzazione* è il processo di combinazione del lavoro di individui o gruppi con le capacità necessarie alla sua esecuzione. Il management propriamente detto – che, tuttavia, è diventato il termine generico per indicare tutte le tre dinamiche

gestionali – è, invece, il reparto esecutivo della politica stabilita dall'amministrazione e dell'impiego dell'organizzazione per gli obiettivi particolari che le sono stati assegnati (Sheldon, 2003).

Nel suo significato comprensivo sia dell'amministrazione che dell'organizzazione, la gestione va considerata nel suo essere il risultato naturale di ogni associazione umana:

Wherever persons are grouped together for a common purpose, the need arises for a leadership which shall determine policy, settle spheres of authority, and organize and control the application of effort. In this respect, industry shares a need common to every social enterprise from church to guild, municipality to empire, war to university. Just as an orchestra requires a conductor, so a social enterprise, furthered by the combined efforts of human agents, requires direction, regulation, and co-ordination (Sheldon, 2004, pp. 33-34).

Di fatti, l'industria condivide con ogni altra impresa sociale l'esigenza di una gestione: è proprio la combinazione delle facoltà umane di direzione, coordinazione e regolazione che richiede come essenziale l'esercizio della facoltà umana della gestione. Per questo, per Sheldon, ritiene il management non un'imposizione sull'industria ma un suo inevitabile sviluppo dovuto all'espansione del sistema industriale (Sheldon, 2003).

In qualità di facoltà umana e non meramente tecnica, il management va considerato come *arte* che va scissa dalla scienza della gestione: la conoscenza tecnica, infatti, non necessariamente rende l'individuo capace di dirigere una determinata realtà ma costituisce un presupposto primario per la pratica dell'arte del management che va considerata a tutti gli effetti l'applicazione umana della scienza. Questo è il motivo fondamentale per cui la scienza della gestione necessita di una *filosofia della gestione* (Sheldon, 2003).

Not every person who knows that planning in a certain way will produce certain productive results, that costing carried out in a certain manner will reveal certain facts, is a manager. Other things being equal, the greater the knowledge of these facts the better the manager, but knowledge is not the only qualification. There is needed, in addition, the human faculty of managing—the faculty which not only knows that certain methods will produce certain results, but also is able to apply them to particular circumstances. We may legitimately look forward to the elaboration of a science of management which will lay down certain principles, founded upon indisputable premises, but it would be a fatal error to imagine that such a determination of principles would obviate the need for the human faculty whereby those principles may be applied. The modern effort to discover principles of management will result, not in making the task of the manager more simple, but infinitely more complex (Sheldon, 2004, p. 35).

La complessità del sistema sociale dell'azienda non può non fare i conti con tutte le incognite che derivano proprio dal *fattore umano* e che, come sostiene Sheldon, non rientrano nel campo d'azione della scienza. Polemizzando con lo *scientific management* taylorista, il manager inglese mostra come non possa esistere una scienza esatta del cooperare o di qualunque altra attività umana perché «where human beings are concerned, scientific principles may be so much waste paper» (Sheldon, 2004, p. 36).

Ciò che rende necessaria l'arte tutta umanistica della gestione è la capacità propria della suddetta di intervenire *immediatamente* nelle pieghe delle relazioni che, sostiene Sheldon, costituiscono un problema di *mentalità*, di *spirito* e di *ideali* (Sheldon, 2003). Per questo motivo, infatti, il manager britannico ritiene che la crescita dell'arte della gestione industriale non possa prescindere dallo sviluppo dello spirito all'interno dell'industria, capace di avere contezza e governo delle relazioni – *chaotic and jagged* – tra tutti i vari gradi sociali coinvolti nell'azienda (Sheldon, 2004, p. 37).

Il management è, difatti, intrinsecamente legato alle organizzazioni proprio perché il bisogno di organizzare la propria vita è uno degli elementi

che più accomuna tra loro gli esseri umani. Si potrebbe dire che l'arte del management sia una parte non trascurabile della nostra umanità: «Management is, indeed, above all, the art of directing and regulating the activities of human beings, during great portions of their waking hours, for the satisfaction of the material needs of their fellows, and for the satisfaction and development of their own material requirements and moral and mental faculties» (Sheldon, 2004, p. 69).

L'autore insiste particolarmente su questo aspetto: la gestione industriale è, innanzitutto, la gestione degli uomini. Il progresso scientifico e tecnico, pur apportando importanti trasformazioni ai metodi di amministrazione è giustificabile solo se introduce benefici allo *human management* giacché, senza l'apporto umano, la scienza sarebbe nulla: «Men are fundamental, science is supplementary» (Sheldon, 2004, p. 70). In virtù dell'attenzione privilegiata all'elemento umano, Sheldon afferma a più riprese e con forza che il progresso industriale non è pensabile senza una nuova filosofia della gestione che sappia orientare un meccanismo vivente, *complesso e nervoso* mediante il *lievito della comprensione umana*, dell'empatia e dell'abilità nell'applicazione di queste *capabilities* (Sheldon, 2004, p. 70).

L'idea che orienta il discorso di Sheldon è che il management sia un *servizio all'umano*:

In so far as the motive of industry is that of service, it cannot be wholly economic. Any service which places the good of the person or community served above the advantage gained by the servant cannot be wholly economic or material. It may be economic in character but must be ethical in motive. It is this motive which distinguishes the modern interpretation of the service rendered by industry (Sheldon, 2004, p. 73).

Questo è il fulcro della nuova filosofia: il *purpose* dell'industria non deve essere il profitto monetario – che, in verità, per Sheldon è accessorio a un

siffatto servizio – ma, piuttosto, deve essere eletto a scopo primario il bene della comunità (Sheldon, 2004).

Questo cambio di rotta nella visione aziendale è dovuto anche ad alcuni fattori storico-sociali. Il primo di questi è lo sviluppo del capitale industriale: il capitalista, che in passato era un mercante e solo indirettamente datore di lavoro, con l'acquisto dei macchinari e l'aumento della manodopera divenne datore di lavoro diretto, con la conseguente necessità di una nuova gestione industriale: le fabbriche piccole e di proprietà di singoli individui, avevano un singolo responsabile sia del capitale che dell'organizzazione della produzione, combinando sia le funzioni del capitalista che del manager (Sheldon, 2004, p. 37).

Progress gradually led to the division of these functions. The influx of new inventions, following upon those of Watt and Boulton, gave rise to a new class in industry — that of the master mechanic. The capitalist manufacturer found that, to take advantage of the benefits accruing from the latest mechanical improvements, he required specialists in mechanical work. He engaged, therefore, mechanics to install and supervise the working of the new machines. Simultaneously, he found his markets widening beyond the range of his knowledge. Foreign markets were brought nearer by means of steamship services, and home markets developed consequent upon the provision of railway facilities. Commercial management became a business which he could no longer personally conduct, and he engaged men qualified by a knowledge of markets and means of transport to supervise the sale of his products. These two developments inevitably led to increases in the size of his factory. Inventions of all kinds and wider markets occasioned increased production. The factory grew; the business of management became a big concern, and the manager surrounded himself with a staff of supervisory officials and clerks (Sheldon, 2004, p. 38).

Con questo retroterra di cambiamento sociale e industriale, il manager plasma l'identità del proprio ruolo e il proprio spazio di azione attraverso un modo di pensare nuovo (*a new philosophy*) che possa informare le sue imprese.

Il secondo fattore è rintracciato da Sheldon nell'aumento dell'efficacia e dell'efficienza sia dell'industria in generale che dello stesso pensiero gestionale che comporta, in modo inversamente proporzionale, una diminuzione del lavoro fisico richiesto da ciascuna unità di produzione: *more brain-work is balanced by less manual work*. Questa proporzione inversa porterebbe con sé anche un calo della necessità di lavori estenuanti e insoddisfacenti e la conseguente crescita dell'efficienza dell'industria, liberando il potenziale umano perché possa dedicarsi alla costruzione di una comunità in cui l'esercizio delle più elevate facoltà umane sia un bisogno superiore rispetto a quello del soddisfacimento delle necessità materiali (Sheldon, 2004).

When the motive of industry is truly the service of the community, it will not only rule the methods of the industrialism we know, but will also mould the form of an industrialism of which we are yet but faintly aware. As a community, we have come to regard the present form of industrialism as a *sine qua non* of modern society. At all events, we may look forward to a time when industry will be so transformed that, if mechanical and unsatisfying toil should still be necessary, the largest possible opportunity will be afforded to the worker to devote himself to other interests, in which he may use his higher faculties more profitably to the community (Sheldon, 2004, p. 77).

Alla luce di ciò, Sheldon individua tre implicazioni che dovrebbero spingere alla scelta della nuova filosofia, cioè del motivo del servizio: *in primis* una postura etica della politica decisionale che accompagni la direzione economica; in secondo luogo, *l'umanizzazione* dell'ambiente lavorativo in cui ciascun individuo possa esprimersi sia nelle proprie operazioni che nelle relazioni con i pari e con la direzione; in fine, la costruzione di uno spazio di condivisione e di fioritura delle facoltà *più alte* a livello comunitario. Questo richiede un grande sforzo da parte dei manager: solo grazie a un'industria realmente efficiente ed efficace nel

soddisfacimento dei bisogni primari dei lavoratori sarà possibile per questi ultimi dedicarsi al benessere spirituale della comunità (Sheldon, 2003).

Questa *filosofia del servizio* che Sheldon propone circa i rapporti tra il manager e la collettività risulta assolutamente valida anche per la gestione dei rapporti tra il manager e i singoli lavoratori.

The worker in industry, therefore, is not solely a means for the production of goods, but also an agent in social progress. His function is not only industrial, but communal. He is not only a worker, but also an individual. This is the basic principle which forms the social obligation of management — the obligation to regard the worker, not as a perquisite of industry but as an individual, loaned to industry for the betterment of the community. The tie which binds the employee to his factory is not the only one which is bound round his life. There are domestic ties, social ties, trade ties, national ties, and religious ties, over which there is no reason to suppose that the economic tie has a prior right. The economic relationship between worker and manager cannot cancel the worker's relationship elsewhere (Sheldon, 2004, p. 79).

Una tale visione del singolo lavoratore come agente del cambiamento sociale richiede al manager non solo le conoscenze tecniche ma, soprattutto, delle acute *soft skills*, tra cui Sheldon individua la pazienza, il coraggio e, soprattutto, la comprensione poiché l'elemento umano non è un monolite ma «whirling maelstrom of jostling colours, a jumble of perpetually changing light and shade» (Sheldon, 2003). Proprio per il suo essere uno ma variegato, tutta la vita dell'individuo si ripercuote all'interno delle sue funzioni nell'industria e, di contro, la gestione e la direzione dell'azienda in cui esercita le sue funzioni hanno ricadute in ogni ambito della sua vita. Il management, infatti, scrive Sheldon, ha potere di gestione sulla maggior parte delle ore di veglia dei singoli lavoratori, dalla loro giovinezza alla vecchiaia, e tale influenza non è paragonabile a quella di nessun'altra istituzione, sia essa statale o religiosa (Sheldon, 2003).

It has it within its grasp to make or to unmake men; to lift them or to throw them upon the social dustheap; to build them up or to destroy them. It may make a State great, because of its citizens; homes happy, because of their parents; communities highminded, because of their counsellors; or it may crush State, home, and township under the weight of an apathetic, careless, toil-worn, degraded or selfish mentality among the mass of the people (Sheldon, 2004, pp. 80-81).

Per assolvere a questo compito complesso, il management non può basarsi solo sull'*expertise* di tecnici ma necessita di un *leader* che sappia svolgere un lavoro di coordinamento di tutte le parti aziendali e, consapevole della responsabilità affidatagli dalla comunità, che possa indirizzare la collettività al bene; che sia comprensivo e, allo stesso tempo, forte; consapevole della propria responsabilità nei confronti del lavoratore, ma anche degli obblighi degli stessi lavoratori nei suoi confronti; completamente umano, ma non umanamente fragile; ispirata ai grandi valori, ma attenta alle debolezze quotidiane; che lavora per un ideale senza scollarlo dalla realtà (Sheldon, 2003).

La complessità della gestione del capitale umano richiede anche uno studio attento dei diritti dei singoli e delle loro capacità giacché è necessario valorizzare al massimo ogni individuo non solo perché l'azienda possa trarne un profitto ma soprattutto perché il lavoro e il servizio reso dal lavoratore possa essere al massimo grado una sua espressione di fioritura. Il suo impiego, infatti, dovrebbe far emergere al massimo le capacità individuali del soggetto lavoratore, al quale andrebbe assegnato il compito che più si addice alla sua natura e alle sue attitudini: «where this state of things is absent, inefficiency reigns. The industrial "misfit" is but one degree better than the industrial "cast off"» (Sheldon, 2004, p. 84).

Witzel (2012) ritiene che Sheldon non lo espliciti in modo evidente, ma che sostenga come il management sia un tema continuo nell'evoluzione delle società umane e che possa essere fatto risalire indietro nel tempo. Per

questo motivo esortava i manager a studiare la storia, insieme all'economia e alla psicologia per una comprensione maggiore dell'umano:

History is by far the best subject, properly taught, for the development of judgment, mental balance, and a wide human outlook. Economics again is essential, since ignorance of its main theories is an impassable barrier to a broad industrial viewpoint. Its study, moreover, develops those powers of reasoning, impartial judgment and balancing of arguments, which are the foundation of justice. Psychology must also be taught—not the deeper psychology of the scientist so much as the everyday psychology of factory relationships. We have yet to realize that the mind of the individual, as also the collective mind of many individuals engaged in a common enterprise, presents a profound problem, an abyss upon which little light has as yet been shed. We have far to travel before we can win an understanding of those elements in men which lead them to adopt certain attitudes in certain circumstances, which almost compel them to combine in an unconscious unanimity of sentiment or belief, which provoke their imitative tendencies, which occasion in them certain reactions in response to certain modes of treatment, or which direct their inexplicable movements of temper and emotion (Sheldon, 2004, p. 265).

Si fa necessaria, di conseguenza, una *filosofia del management* perché possa condensare i principi universali, scientificamente determinati e generalmente accettati, assumersi il compito della guida fondata non solo sui valori ultimi, ma soprattutto alla prassi quotidiana della professione. Il compito di questa filosofia, sostiene Sheldon, è quello di

link up all its practitioners into one body, pursuing a common end, conscious of a common purpose, actuated by a common motive, adhering to a corporate creed, governed by common laws of practice, sharing a common fund of knowledge. Without this not only have we no guarantee of efficiency, no hope of concerted effort, but also no assurance of stability (Sheldon, 2004, p. 278).

1.5 Mary Parker Follett (1868-1933)

Nel panorama delle teorie manageriali, quella di Mary Parker Follett è una voce olistica, grazie alla sua formazione filosofica, politica e psicologica: tra le fonti del suo pensiero, infatti, sono da annoverare la filosofia di Johann Fichte, George W. F. Hegel e Henri Bergson, e la psicologia di William James, George Herbert Mead e della scuola della Gestalt (Witzel, 2012).

Sono proprio i principi della *Gestaltpsychologie* a influenzare lo studio politico prima, e organizzativo poi, di Follett:

The importance of the new psychology is that it acknowledges man as the centre and shaper of his universe. In his nature all institutions are latent and perforce must be adapted to this nature. Man not things must be the starting point of the future.

But man in association, for no man lives to himself. And we must understand further that the laws of association are the laws of the group (Follett, 1998, p. 19).

Follett afferma con fermezza, *The new State*, che la *old psychology* ha fuorviato la ricerca circa i rapporti tra uomo e società giacché solo con l'introduzione della *Gestaltpsychologie* si è compreso come non esistano né un *individuo* in qualità di unità isolata e di pensatore autonomo né una *società* astrattamente intesa poiché la relazione si instaura sempre tra individui concreti (Follett, 1998).

In siffatti gruppi, dunque, un *processo di evoluzione dell'idea* non può essere l'esito della somma delle idee dei singoli ma il concepimento di una *idea composita* attraverso il superamento dell'individualismo e l'apertura al lavoro collettivo. L'esempio plastico della partita di tennis fornito da Follett chiarisce il concetto:

A serves the ball to B. B returns the serve but his play is influenced as largely by the way the ball has been served to him as it is by his own

method of return. A sends the ball back to B, but his return is made up of his own play plus the way in which the ball has been played to him by B plus his own original serve. Thus in the end does action and reaction become inextricably bound up together (Follett, 1998, pp. 25-26).

Se, all'interno del gruppo, ciascuno influenza ed è influenzato dagli altri in modo inscindibile, allora in ogni processo collettivo sono necessari il lavoro e l'espressione di ogni singolo. Follett sostiene che questo lavoro non possa essere, però, frutto né del compromesso né di quella falsa modestia che spinge ad attribuire agli altri componenti del gruppo delle qualità migliori: questi sono, infatti, soltanto dei modi di deresponsabilizzazione o atteggiamenti di pigrizia che non consentono la coesione psichica del gruppo di lavoro (Follett, 1998). Il compromesso, così come la concessione, infatti, non possono essere il sostrato della costruzione della collaborazione giacché, secondo Follett, compromesso e concessione si collocano sullo stesso piano del conflitto: «War will continue — between capital and labor, between nation and nation — until we relinquish the ideas of compromise and concession» (Follett, 1998, pp. 26-27)

La costruzione dell'armonia delle parti, allora, è frutto di una *interpenetrazione* che Follett spiega a partire dall'insegnamento eracleo:

This is the alpha and omega of philosophical teaching: Heraclitus said, "Nature desires eagerly opposites and out of them it completes its harmony, not out of similars". And James, twenty-four hundred years later, has given his testimony that the process of life is to "compenetrate" (Follett, 1998, p. 34, n. 2).

Il fulcro centrale del *principio di gruppo*, allora, deve essere considerato la valorizzazione dell'esperienza e delle differenze individuali e la loro integrazione in un sistema unitario (Follett, 1998; Wren & Bedeian, 2009).

Ciò che caratterizza con forza il pensiero di Follett, in questa prima parte del saggio *The new State*, è una marcatura netta della necessità dell'unità del

lavoro di gruppo – da non confondere con l'uniformità – che non nasce da una omologazione ma è generata dalla varietà che integra le differenze. Se non è opportuno scendere a compromessi, come si è già visto, è importante *imparare la tecnica dell'accordo*. Ignorare le differenze, scrive Follett, è l'errore più grave in politica, nell'industria e anche nella vita internazionale:

Give your difference, welcome my difference, unify all difference in the larger whole — such is the law of growth. The unifying of difference is the eternal process of life — the creative synthesis, the highest act of creation, the at-onement. [...].

In trying to explain the social process I may have seemed to over emphasize difference as difference. Difference as difference is non-existent. There is only difference which carries within itself the power of unifying. It is this latent power which we must forever and ever call forth. Difference in itself is not a vital force, but what accompanies it is — the unifying spirit (Follett, 1998, pp. 40-41). In trying to explain the social process I may have seemed to over emphasize difference as difference. Difference as difference is non-existent. There is only difference which carries within itself the power of unifying. It is this latent power which we must forever and ever call forth. Difference in itself is not a vital force, but what accompanies it is — the unifying spirit (Follett, 1998, pp. 40-41).

Per Follett, questa unificazione del pensiero non è sufficiente a esaurire la disamina sul processo sociale: tale processo, infatti, deve essere letto anche attraverso la lente del desiderio, delle emozioni e delle aspirazioni. La relazione tra i sentimenti e lo sviluppo del gruppo, scrive Follett, non era ancora un tema emerso nelle ricerche a lei contemporanee; tuttavia, tali analisi, in stadio primigenio, cominciavano mostrare l'origine e la natura della *simpatia*.

Il concetto di *simpatia* utilizzato da Follett è mutuato dal saggio *Mind, Self, and Society* di George Herbert Mead (1966): il filosofo americano intende la simpatia come atto cognitivo che superi l'emotività empatica, implicando la capacità di acquisire la comprensione di come un altro percepisce il mondo e delle possibili risposte a determinate situazioni. L'esercizio di *mettersi nei*

panni di un altro, dunque, diventa un momento critico per lo sviluppo del sé e delle capacità interattive del comportamento sociale (Mead, 1966)³¹.

In virtù di questa elaborazione meadiana del concetto di *simpatia*, Follett può sostenere come i processi di gruppo siano processi razionali e che, abbandonando la visione della psicologia particolaristica, sia possibile considerare il gruppo come *auto-unificantesi* e come processo centrale e generativo di vita. Solo il gruppo, infatti, è generativo, e realizza, proprio in virtù della relazione da cui proviene, non solo l'idea collettiva ma anche la *simpatia vitale, giusta ed equilibrata* (Follett, 1998, p. 44).

Allo stesso modo in cui si generano la comprensione sociale e la vera simpatia, dal processo di gruppo nasce anche, per Follett, la volontà collettiva che è anche una volontà creativa

Many people talk as if the collective will were lying round loose to be caught up whenever we like, but the fact is we must go to our group and see that it is brought into existence. Moreover, we go to our group to learn the process.

Moreover, we go to our group to learn the process. We sometimes hear the advantages of collective planning spoken of as if an act of Congress or Parliament could substitute collective for individual planning! But it is only by doing the deed that we shall learn this doctrine. [...]. To learn how to evolve the social will day by day with my neighbors and fellow-workers is what the world is demanding of me today. This is getting into the inner workshop of democracy (Follett, 1998, p. 48).

Questa continua insistenza sul gruppo come momento generativo, però, non deve lasciar intendere la volontà di Follett di inabissare completamente l'individuo nel *mare magnum* del molteplice. I processi di costruzione dell'unità, sia che riguardino gli interessi degli stati democratici che i più piccoli gruppi organizzativi, devono essere letti come atti di *co-creazione*

³¹ Sull'elaborazione del concetto di simpatia di George Herbert Mead, oltre al già citato *Mind, Self, and Society* (Mead, 1966), si vedano: Aboulafia, 1986, 1991; Baggio, 2021; Blumer, 2003; Griffin, 2012; Lampredi, 2023; Nieddu, 2016.

continua in cui solo può emergere l'*uomo vero*: «We find the true man only through group organization. The potentialities of the individual remain potentialities until they are released by group life. Man discovers his true nature, gains his true freedom only through the group» (Follett, 1998; Wren & Bedeian, 2009). Secondo Follett, di conseguenza, l'obiettivo dell'impegno collettivo doveva essere quello dell'*unità integrativa* che potesse trascendere la somma delle proprie parti e trovare risposta alla risoluzione dei conflitti, tema che svilupperà in *Creative experience* (Follett, 1924).

L'introduzione a quest'opera, più matura e dal taglio più filosofico, pone una domanda sull'origine dei problemi sociali, che Follett rintraccia nel *potere* e nella pratica, storicamente consolidata, del trasferimento del potere:

What is the central problem of social relations? It is the question of power; this is the problem of industry, of politics, of international affairs. But our task is not to learn where to place power; it is how to develop power. We frequently hear nowadays of "transferring" power as the panacea for all our ills. Transfer power to occupational groups, we are told, and all will be well; but the transference of power has been the whole course of history-power passing to priests or king or barons, to council or soviet Are we satisfied to continue this puss-in-the-corner game? We shall certainly do so as long as we think that the transference of power is the way of progress. Genuine power can only be grown, it will slip from every arbitrary hand that grasps it; for genuine power is not coercive control, but coactive control. Coercive power is the curse of the universe; coactive power, the enrichment and advancement of every human soul (Follett, 1924, p. XII).

Questo potere può essere *coattivo* solo quando viene esercitato in forma comunitaria, dunque relazionale. Tuttavia, perché una tale potere sia produttivo, è necessario che si salvaguardi l'integrità della vita del singolo all'interno e per mezzo della vita collettiva e rendendo fruttifero il contributo di ciascun individuo. Questo è possibile, secondo Follett, grazie al cambio di paradigma offerto dalle ricerche contemporanee che accendono un faro sulle dinamiche del *desiderio* e su quali siano i processi

che permettono ai desideri di ciascuno di trovare possibili intersezioni (Follett, 1924).

Il progetto di *Creative experience*, sostiene Follett, è quello di rintracciare proprio queste possibili intersezioni in qualità di spazi per la crescita individuale e dei valori collettivi: «The confronting of diverse desires, the thereby revealing of “values”, the consequent revaluation of values, a uniting of desires which we welcome above all because it means that the next diversity will emerge on a higher social level – this is progress» (Follett, 1924, p. XIV).

L'incontro tra i *desiderata*, tuttavia, non deve essere sottoposto alla categoria dell'*adjustment* – che Follett conosce mediante gli scritti di George Herbert Mead e John Dewey – quanto, piuttosto, da quella dell'*integration*, più ampia rispetto alla precedente e liberante dalla costrizione che il concetto di adeguamento aveva prodotto. Se si legge questo allargamento categoriale alla luce del saggio *The new State*, si noterà che l'adeguamento è una *non-soluzione*, al pari del compromesso, perché mostra non una traccia di evoluzione del conflitto ma, invece, i segni di un cedimento basati sull'idea – che Follett ha già dimostrato essere falsa – che una sottrazione di volontà possa produrre un valore maggiore (Follett, 1998, 1924).

Attraverso il concetto di *integration* Follett intende introdurre un *tertium datur* rispetto alle dicotomie che strutturano larghi settori della filosofia e delle scienze sociali contemporanee: individuale *vs.* sociale; compromesso *vs.* dominazione; pluralità *vs.* unità. Affermando la possibilità di relazioni e attività integrative, Follett vuole mettere in luce l'esistenza di meccanismi di produzione di nuovi interessi e desideri condivisi come possibile esito delle relazioni conflittuali. Riprendendo i termini di una sua importante tripartizione: se la logica della dominazione vede affermarsi una parte a totale discapito dell'altra, e se la logica del compromesso comporta una mutua rinuncia e una parziale realizzazione dei diversi interessi, la logica dell'integrazione chiama in causa la possibilità della costituzione di un nuovo interesse emergente a partire dal processo relazionale (Santarelli, 2018, pp. 37-38).

Per costruire la sua visione integrativa e circolare, e giustificare altresì la necessità di studiare i gruppi, gli insiemi, Follett prende le mosse da tre caratteristiche del pensiero psicologico della *Gestalt*: a) offre una modalità interpretativa sulle proprietà del funzionamento (*so-functioning*) piuttosto che sulle proprietà dell'essere in sé stesso (*so-being*); b) introduce la categoria dell'intero, del complesso (*whole*) in contrasto con l'assolutezza delle singole componenti; c) i correlati fisiologici dei fenomeni analizzati sono essi stessi *Gestalten*, cioè configurazioni globali e organizzate (Follett, 1924).

La filosofa americana, però, guarda con sospetto e, anzi, ritiene pericolosa l'idea di alcuni degli autori della *Gestaltpsychologie* che considerano il tutto come *più* delle sue parti costituenti: «those who give a super character to the whole often give it a static character. I think that we get a better idea of the true nature of a whole from the theory of circular behavior given in the last two chapters, for the relation between whole and parts is one of *circular response*» (Follett, 1924, p. 99). L'insidia, dunque, si trova in una lacuna propria delle teorie di alcuni pensatori gestaltisti i quali non includono, nelle proprie esposizioni, quel comportamento circolare proprio della relazione tra l'intero e le sue parti e tra le parti stesse. Scrive, infatti, Follett:

In other words, these writers seem to me to need a fuller understanding of the dynamic nature of their wholes, for with some the whole seems to be a moment of rest between activities. [...]; the whole is itself as much a part of the entire process, is itself interweaving with the parts at the same time that the parts are interweaving to make the whole. An understanding of this on the personal and social level is of inestimable value (Follett, 1924, p. 100).

Santarelli (2018) mostra come la *concezione circolare del comportamento* affondi le proprie radici in due assunti: il primato della relazione e la

possibilità di una sua costituzione attiva. Questo implica che i soggetti coinvolti nella relazione «non rispondono semplicemente l'uno all'azione dell'altro, ma rispondono sempre anche alla relazione, contribuendo potenzialmente alla sua ridefinizione» (p. 40). L'accettazione di una tale *emergenza*, per Follett, è il compito di chiunque si ponga come mediatore di controversie, sia di tipo internazionale che di tipo industriale, secondo un principio che l'autrice stessa definisce *federale*: «creative experience is a federalistic growth» (Follett, 1924, p. 101).

Il processo di risoluzione di un conflitto, sostiene Follett, può produrre quattro esiti: la sottomissione volontaria di una delle parti; la lotta e la vittoria di una parte sull'altra; il compromesso; l'integrazione. I primi due esiti erano chiaramente inaccettabili perché implicano l'uso della forza o del potere per dominare. Anche il compromesso – come si è già avuto modo di dimostrare – è del tutto inefficace. L'integrazione, invece, apre la possibilità di trovare una soluzione che soddisfi tutte le parti, evitando compromessi e imposizioni e arrivando alle aree creative dell'intelligenza dei soggetti implicati (Follett, 1924; Wren & Bedeian, 2009).

Questa modalità di risposta alla gestione dei conflitti mediante l'integrazione, «the most suggestive word of contemporary psychology» (Follett, 1924, p. 156), è pensata da Follett all'interno delle dinamiche politiche e governative ma presto, come suggeriscono Wren e Bedeian (2009), verrà impiegata dalla stessa filosofa americana per la sfera manageriale, che Follett considera un'attività universale – allo stesso modo di Fayol e Sheldon. Trovando corrispondenza tra le sfide del mondo politico e quelle attese delle industrie – per citarne alcuni: unità d'azione, ridefinizione dell'autorità, risoluzione dei conflitti, riconfigurazione delle leadership – Follett ritiene che l'integrazione vada applicata in ogni ambito della sfera manageriale.

Avendo già dimostrato che il compromesso e la dominazione non sono metodi validi per la risoluzione dei conflitti, Follett critica anche l'idea della contrattazione collettiva poiché si fonda su un equilibrio precario e sulla competizione che, nel tentativo delle parti di ottenere vantaggi l'una sull'altra, oscura l'interesse comune e la condivisione della responsabilità:

I think myself that collective responsibility should begin with group responsibility, that a form of departmental organization which includes the workers is the most effective method for unifying a business. In one business, where there is a strong feeling on the part of the managers that the worker should be given responsibility to his full capacity, group responsibility is encouraged wherever possible. [...] Any study of business as an integrative unity should, I think, make this problem its chief concern. (Follett, 1977, p. 159).

La responsabilità collettiva trova la propria sorgente nella responsabilità di gruppo inteso secondo la modalità integrativa perché solo in questa dinamica circolare i lavoratori possono sentirsi coinvolti non in quanto subordinati ma in qualità di partner nella definizione delle politiche aziendali, partecipanti alla definizione del *purpose* aziendale (Follett, 1977; Wren & Bedeian, 2009).

Questo cambio di percezione da parte dei lavoratori sarà possibile solo quando cadrà definitivamente quella soglia immaginaria che separa il manager dai lavoratori dipendenti, permettendo a tutti di innescare il processo di risposta circolare dell'unità integrativa: «labor and capital can never be reconciled as long as labor persists in thinking that there is a capitalist point of view and capitalists that there is a labor point of view. There is not. These are imaginary wholes which must be broken up before capital and labor can cooperate» (Follett, 1924, p. 168).

Il principio follettiano di *unità integrativa* prevede, dunque, un grado di risoluzione che generi soddisfazione per tutte le parti in causa ma, soprattutto, che la risposta al conflitto sia il totale ripensamento della

relazione in modo creativo, producendo soluzioni di tipo *win-win* (Wren & Bedeian, 2009). Uno dei comportamenti attuabili per dar vita all'integrazione è, per Follett, quello di far emergere i desideri di ciascuna delle parti in causa nella relazione, di esaminarli e di *rivalutarli* anche attraverso il conflitto: «we see this all through our life. We want to do so and so, but we do not estimate how much this really means to us until it comes into conflict with another desire. Revaluation is the flower of comparison» (Follett, 1977, p. 121). La rivalutazione del desiderio ha, per Follett, una lapalissiana applicazione nella gestione industriale. Scrive, infatti:

A business should be so organized (this is one of the tests for us to apply to our organization) that full opportunity is given in any conflict, in any coming together of different desires, for the whole field of desire to be viewed. Our employees should be able to see, as we should be able ourselves to see, the whole field of desire. The field of desire is an important psychological and sociological conception; many conflicts could, I believe, be prevented from ending disastrously by getting the desires of each side into one field of vision where they could be viewed together and compared. We all believe to a certain extent in Freud's "sublimation," but I believe still more that various desires get orientated toward one another and take on different values in the process of orientation (Follett, 1977, pp. 121-122).

Dare un nome ai *desiderata* permette non solo di comprendere l'immediatezza del desiderio ma anche di farne affiorare il profondo e il nascosto: spesso, sostiene Follett, si dà precedenza alla narrazione del *drammatico* a discapito del *significativo*. È proprio la ricerca dell'esperienza significativa che permette di operare una scomposizione dei problemi significativi e dei concetti, analisi vitale per ogni ricerca e, pertanto, anche per la vita aziendale (Follett, 1977). Il metodo analitico è necessario perché permette di esaminare la dimensione *simbolica* del desiderio e, quindi, il linguaggio utilizzato per l'espressione e la comprensione del vero

significato. Un esempio fornito dall'autrice chiarisce il legame tra la scomposizione del desiderio e la riuscita del processo integrativo:

A friend of mine wanted to go to Europe, but also she did not want to spend the money it would cost. Was there any integration? Yes, she found one. In order to understand it let us use the method I am advocating; let us ask, what did 'going to Europe' symbolize to her? In order to do that we have to break up this whole, "going to Europe." [...] "Going to Europe" was to her a symbol, not of snow mountains, or cathedrals, or pictures, but of meeting people—that was what she wanted. When she was asked to teach in a summer school of young men and women where she would meet a rather interesting staff of teachers and a rather interesting group of students, she immediately accepted. This was her integration. This was not a substitution for her wish, it was her real wish fulfilled (Follett, 1977, pp. 123-124).

Follett, tuttavia, non ritiene importante solo saper scomporre il desiderio o il problema ma anche saper intercettare la domanda complessiva, reale, che troppo spesso viene adombrata a causa di richieste di minore importanza oppure dall'incapacità di presentarla efficacemente. Avere uno sguardo capace di cogliere la domanda reale, saperla articolare e porgerla efficacemente è, per Follett, una delle imprescindibili caratteristiche del talento per la leadership, insieme alla capacità di *anticipare le risposte* (Follett, 1977).

Anticipare la risposta non è un modo per evitare il conflitto ma, per la filosofia americana, è un modo per integrare gli interessi di tutti senza rivelare tutte le mosse, come in una partita a scacchi: un manager, allo stesso modo di un buon giocatore, scrive Follett, ha una visione delle combinazioni possibili per la partita che sta giocando ma non ha, per questo, bisogno di muovere giocarle tutte per realizzare le proprie integrazioni. Questo, però, non è ancora sufficiente: «it is not enough to ask to what our employee or our business confrère or business competitor is responding, nor even to what he is likely to respond. We have to prepare

the way for response, we have to try to build up in him a certain attitude» (Follett, 1977, p. 126).

Follett comprese, dunque, che il manager non può avere il controllo di elementi isolati o delle singole persone bensì di *gestalten*, di insiemi di relazioni complesse; quindi, il suo esercizio di controllo è *situazionale*. Ogni situazione, infatti, genera dei meccanismi di controllo suoi propri poiché si compone di fatti e gruppi il cui intreccio non è determinabile a priori ma è sempre incerto perché dipendente dal momento in cui accade. Data una tale complessità, i sistemi di controllo non possono essere accentrati in un unico blocco ma dovrebbero essere condivisi, secondo un principio di *correlazione diffusa* (Wren & Bedeian, 2009).

Per far questo, però, è necessaria una profonda revisione dei concetti di *autorità* e *potere* non più in una logica verticale e verticistica ma orizzontale, di condivisione. Follett esprime questo concetto mediante le categorie di *power-over* e *power-with*:

So far as my observation has gone, it seems to me that whereas power usually means power-over, the power of some person or group over some other person or group, it is possible to develop the conception of power-with, a jointly developed power, a co-active, not a coercive power. In store or factory I do not think the management should have power over the workmen, or the workmen over the management (Follett, 1977, p. 176).

Follett osserva che, in un rapporto *top-down*, l'integrazione è pressoché impossibile da raggiungere poiché le nozioni di *capo* e *dipendente* pongono barriere che impediscono il riconoscimento degli interessi comuni. La soluzione dell'autrice, per poter inquadrare questo *potere-con* nella logica dell'integrazione, è quella di depersonalizzare i comandi per favorire, invece, l'imporsi della *legge della situazione*:

This is what does take place, what has to take place, when there is a question between two men in positions of equal authority. [...] This is, ideally, what should take place between foremen and rank and file, between any head and his subordinates. One person should not give orders to another person, but both should agree to take their orders from the situation. If orders are simply part of the situation, the question of some one giving and some one receiving does not come up. Both accept the orders given by the situation. Employers accept the orders given by the situation; employees accept the orders given by the situation (Follett, 1977, p. 139).

Se dunque, in qualunque relazione di potere e in qualsiasi contesto di conflitto, si devia lo sguardo dal *power-over* alla legge della situazione, allora è possibile attivare quel meccanismo che Follett chiama *circular response*, cioè un processo continuo che prevede il continuo e mutuo influenzarsi delle parti coinvolte (Witzel, 2012; Wren & Bedeian, 2009). In disaccordo con la linea dell'unità di comando di Fayol, Follett sostiene, invece, che

The ramifications of modern industry are too wide-spread, its organization too complex, its problems too intricate for it to be possible for industry to be managed by commands from the top alone. This being so, we find that when central control is spoken of, that does not mean a point of radiation, but the gathering of many controls existing throughout the enterprise. Genuine control then, that is, fact-control and correlated control, is within the situation (Follett, 1937, p. 161).

In virtù del prevalere delle esigenze della situazione, l'autorità, all'interno dei processi organizzativi, non può derivare né da uno status formale del dirigente né dalla proprietà ma, piuttosto, l'autorità necessita di una derivazione diretta dalla *funzione*. È la situazione, infatti, a determinare i requisiti specifici utili alla propria risoluzione, integrando le conoscenze rilevanti per il proprio soddisfacimento (Child, 2013). L'enfasi di Follett sulla *situazione* ha, inoltre, implicazioni sulle dinamiche dell'esercizio dell'autorità nella leadership che non può mai corrispondere a una questione di *personalità*: il leader, infatti, non è, per Follett, leader dei singoli

individui ma, nel merito della legge dell'integrazione, di una *situazione totale* che tiene nell'insieme i singoli, gli accadimenti, in corso e potenziali, gli obiettivi e gli scopi (Child, 2013; Follett, 1987).

«By what means could one move from an individual, functionalized responsibility for business management to a joint, interpenetrating responsibility?» (Tonn, 2003, p. 397). La domanda posta da Tonn ha una risposta chiara nei testi e nei discorsi di Follett: il *coordinamento*.

I have said that we find responsibility for management shot all through a business, that we find some degree of authority all along the line, that leadership can be exercised by many people besides the top executive. [...] The fair test of business administration, of industrial organisation, is whether you have a business with all its parts so *co-ordinated*, so moving together in their closely knit and adjusting activities, so linking, interlocking, interrelating, that they make a working unit, not a congerie of separate pieces. In the businesses I have studied, the greatest weakness is in the relation of departments. The efficiency of many plants is lowered by an imperfectly workedout system of co-ordination. In some cases all the co-ordination there is depends on the degree of friendliness existing between the heads of departments, on whether they are willing to consult; sometimes it depends on the mere chance of two men coming up to town on the same train every morning (Follett, 1987, p. 61).

Il vero *controllo*, dunque, non è altro che il *coordinamento*, di cui Follett individua quattro principi che, in verità, scrive, sono gli stessi principi dell'organizzazione:

For the object of organization is control, or we might say that organization *is* control.

Four fundamental principles of organization are:

1. Co-ordination as the reciprocal relating of all the factors in a situation.
2. Co-ordination by direct contact of the responsible people concerned.
3. Co-ordination in the early stages.
4. Co-ordination as a continuing process (Follett, 2005, pp. 171-172).

Il coordinamento richiede una relazione reciproca di tutti i fattori determinanti una situazione e di tutte le persone coinvolte in essa; si tratta, come per tutti i principi enunciati da Follett, di un processo di unità integrativa, come sottolinea Child (2013). La filosofa ritiene che il coordinamento debba avvenire in modo rapido ed efficace, che si debba realizzare attraverso una rete in cui le persone coinvolte siano in contatto diretto; il coordinamento, inoltre, va considerato in qualità di relazione reciproca di tutte le caratteristiche presenti all'interno di una situazione e come processo continuo che segue la linea dell'evoluzione della *situazione* (Child, 2013; Follett, 1987).

Un aspetto fondamentale che Follett mettere in luce è che, per poter governare una situazione, risulta necessario spostare il focus dell'autorità dalla gerarchia alla *competenza* perché «not only [...] there are different leadership qualities possessed by different men, but also different situations require different kinds of knowledge, and the man possessing the knowledge demanded by a certain situation tends to be in the best managed business» (Follett, 1920, p. 213). Riposizionando l'origine dell'autorità nella conoscenza e nella competenza³², la filosofa evidenzia lo spreco di potenziale quando si affida la leadership a strutture di comando rigide e unidirezionali perché tali strutture non sono in grado di rispondere all'inatteso che ogni situazione porta in sé.

Rifuggendo dalla logica del dominio, il pensiero di Follett riconosce uno spettro più ampio di responsabilità, orientando il management verso l'impiego della conoscenza al servizio degli altri. «The best leader does not ask people to serve him, but the common end. The best leader has not followers, but men and women working with him. [...] We want to arouse

³² Seppur non esplicitato, questo modo di pensare il potere e l'autorità contrasta con la visione di Max Weber, incentrata sulle qualità personali del leader, radicate nel ruolo e nel carisma. Si vedano (Weber, 2018; Ferrarotti, 2020).

not the attitudes of obedience, but the attitudes of co-operation, and we cannot do that effectively unless we are working for a common purpose understood and defined as such» (Follett, 2004, p. 253). A questo aggiunge alcune caratteristiche del *buon leader*:

The leader then is one who can organise the experience of the group [...] and thus get the full power of the group. The leader makes the team. [...] Men with this ability create a group power rather than express a personal power. They penetrate to the subtlest connections of the forces at their command, and make all these forces available and most effectively available for the accomplishment of their purpose. [...] When leadership rises to genius it has the power of transforming, of transforming experience into power. And that is what experience is for, to be made into power. The great leader creates as well as directs power. The essence of leadership is to create control, and that is what the world needs today, control of small situations or of our world situation.

I have said that the leader must understand the situation, must see it as a whole, must see the inter-relation of all the parts. He must do more than this. He must see the evolving situation, the developing situation. His wisdom, his judgment, is used, not on a situation that is stationary, but on one that is changing all the time (Follett, 1987, p. 52).

Consapevole che un siffatto modello di leadership non potesse emergere spontaneamente, Follett auspicava una formazione manageriale incentrata sulla *capacity for organized thinking* di modo che l'autorità non sia conferita una volta per tutte e reclamata in ogni occasione possibile ma *sempre fresca, sempre distillata di nuovo* (Follett, 2004b, p. 110):

No subject is more important than the training of executives, [...] Let me just say, however, as a hint of what I shall elaborate later, that if you wish to train yourself for higher executive positions, the first thing for you to decide is what you are training for. Ability to dominate or manipulate others? That ought to be easy enough, since most of the magazines advertise sure ways of developing something they call "personality." But I am convinced that the first essential of business success is the *capacity for organized thinking*.

In conclusion: What does all this imply in regard to the profession of business management? It means that men must prepare themselves as

seriously for this profession as for any other. They must realize that they, as all professional men, are assuming grave responsibilities, that they are to take a creative part in one of the large functions of society, a part which, I believe, only trained and disciplined men can in the future hope to take with success (Follett, 2004, p. 111).

2. Spunti

Il percorso tracciato attraverso il pensiero di alcuni dei pionieri del pensiero manageriale ci consente di trarre degli spunti per rinvenire la necessità della filosofia nella ricerca e nella pratica manageriali.

Il pensiero di Fayol mette in evidenza la necessità di una visione nitida dello scopo dell'industria ma anche del suo stesso futuro. Conoscere e comprendere lo scopo, inoltre, permette di tracciare una linea di condotta nella quale si possa assumere con decisione la responsabilità non solo delle azioni individuali ma anche dell'intera organizzazione. Questo richiede, però, il rigore, e non la rigidità, del ragionamento ma anche delle stesse abitudini di azione perché la lucidità del pensiero possa essere la chiave per delineare chiaramente gli obiettivi dell'intera impresa. Per poter far questo, il bene generale deve essere anteposto al bene individuale, senza, tuttavia, annichilire il singolo di cui, anzi, deve essere valorizzata la libera iniziativa.

Dalla filosofia di Sheldon emerge, come per Fayol, la necessità di una visione chiara della vita organizzativa e del suo futuro. Il manager britannico, però, sostiene che, per lo sviluppo di questa visione, sia necessaria una *nuova filosofia* che, in qualità di domanda vasta, si interroghi sullo stesso pensiero e sulle relazioni che intercorrono tra i membri delle organizzazioni a ciascun livello. Porre in questione il pensiero e le relazioni, infatti, consente a ciascun individuo di sperimentare e allenare l'empatia e la comprensione; di contestualizzare, nel tempo e nello spazio, il pensiero interno all'organizzazione che è in continuo cambiamento, insieme al suo

contesto storico-sociale di riferimento. Di conseguenza, la *nuova filosofia* consente non solo di saper collegare tra loro tutti gli elementi e gli accadimenti, interni ed esterni, dell'impresa ma anche di avere un concetto universale di cosa sia e come funzioni la gestione aziendale. Uno dei maggiori cambiamenti, socioculturale e tecnico, consegnatici dalla storia, è riassumibile nell'espressione *more brainwork, less manual work*, ed è lo spazio di *innovazione* in cui la scienza e la tecnica possono essere sviluppate in modo più umano per poter accompagnare la liberazione del potenziale umano e la fioritura professionale e individuale di ciascun lavoratore. Questo richiede, però, l'assunzione di una postura etica solida che ritenga il lavoro manageriale un servizio alla collettività.

La filosofia di Follett consente di avere uno sguardo più profondo sulle dinamiche relazionali, soprattutto grazie all'influenza della *Gestaltpsychologie* e degli studi di Mead, James e Dewey. La filosofa americana, infatti, mette al centro, come lo stesso Sheldon, la domanda sull'uomo nella sua totalità e nella sua relazione circolare e dinamica all'interno del gruppo, vero luogo generativo delle idee in cui solo è possibile ripensare le relazioni in modo creativo, anche mediante l'analisi del conflitto. Esternare le emozioni all'interno di un conflitto, infatti, permette di dar loro un nome, di identificarle: questo è un momento utile non solo per affrontare le situazioni e le emozioni ma anche per operare una analisi del simbolico sotteso ai gesti e al linguaggio.

Questi approcci alla *philosophy of management*, tuttavia, intendono il lemma 'filosofia' in qualità di *modo di pensare* la gestione e le organizzazioni (Jones & Bos, 2007). Non va, però, trascurato un elemento fondamentale di questa ricerca, e cioè che «ogni organizzazione ha una filosofia: ogni organizzazione è una filosofia» (Donadio, 2024, p. 10). Ogni organizzazione, infatti, come sostengono Cardillo e Cervari (2024), è mossa da un proprio

logos, spesso inconsapevole, che «organizza in modo coerente costellazioni di significati e di idee che orientano l'agire collettivo» (p. 15).

L'importanza della presenza di un filosofo all'interno delle organizzazioni sta proprio in quella capacità di visione, di profondità, che caratterizzano la domanda filosofica in tutta la sua ampiezza, nell'essere promessa del nuovo, celata in ciò che ancora non è pensabile e che, quindi, è sempre di là da venire (Jones & Bos, 2007). Per questo, è necessario guardare alla storia del pensiero filosofico come guida per imparare da esso e, allo stesso modo e con lo stesso fine, alla storia delle organizzazioni e del pensiero manageriale. Saper scrutare la tradizione deve essere, però, uno slancio, e non una trappola nostalgica: l'attitudine al pensiero critico, infatti, consente al filosofo di emergere da quel passato verso una filosofia e un'idea di organizzazione che è sempre, e non può che essere, futura (Jones & Bos, 2007).

I precursori della scienza manageriale, di cui si è analizzato il pensiero, aprono la strada a una riflessione filosofica degli aspetti indagati e alla domanda focale sulle modalità di intervento, teorico e pratico, del filosofo nei processi organizzativi.

CAPITOLO IV

L'UTILITÀ DELL'INUTILE. LA FILOSOFIA NELLA GESTIONE AZIENDALE

Il compito della filosofia consiste proprio nel rivelare agli uomini l'utilità dell'inutile o, in altre parole, nell'insegnare loro a distinguere due diversi significati del termine utile. Esiste ciò che è utile in vista di un fine particolare: il riscaldamento, o l'illuminazione, o i trasporti, ed esiste ciò che è utile all'uomo in quanto uomo, in quanto essere pensante. Il discorso della filosofia è «utile» in questo secondo senso (Hadot, 2005, p. 194).

La paradossalità del compito che Pierre Hadot attribuisce alla filosofia è quanto mai vera se innestata nell'alveo del dialogo tra le discipline filosofiche e il mondo manageriale che, sovente, condividono una posizione di reciproca ignoranza. I *non filosofi*, continua Hadot (2005), considerano la filosofia un mero esercizio teorico, senza alcun approdo pratico e riservato a pochi privilegiati; «dunque, un lusso. [...] Nel mondo moderno, [...] in cui tutto è valutato in funzione della redditività e del valore commerciale, a che cosa può servire discutere dei rapporti tra verità e soggettività, mediato e immediato, contingente e necessario, o del dubbio metodologico di Cartesio?» (p. 193).

Vista disgiuntamente rispetto alle pratiche gestionali e all'organizzazione delle attività umane, la filosofia è sempre stata considerata come una fonte di scarse indicazioni per risolvere i problemi emergenti all'interno delle imprese. In effetti, il management potrebbe non ottenere alcun aiuto dalla filosofia poiché il sostegno alle pratiche gestionali

non è una conseguenza naturale del dialogo tra il lavoro aziendale e il pensiero filosofico. Al contrario, il dubbio metodologico della filosofia potrebbe risultare indebolente per il management, nella misura in cui potrebbe ritardare il processo decisionale, introducendo incertezza e indecisione nella gestione (Jones & Bos, 2007). Questa valutazione negativa della filosofia, che ostacola la nascita di nuove forme gestionali e organizzative, si snoda in diversi pregiudizi nei confronti del pensiero filosofico circa la sua comprensibilità, la sua rilevanza nelle questioni pratiche e circa la sua utilità (Neesham et al., 2022).

Il nodo, dunque, sta proprio nella scelta del significato di *utilità* da attribuire alla filosofia. La definizione fornita da Hadot indirizza al suo significato di specificità dell'uomo in quanto uomo o, in altri termini, è utile in questo senso «tutto ciò che ci aiuta a diventare migliori» (Ordine, 2013, p. 8). È possibile osservare, a titolo di esempio, il caso dell'*arte* la quale non ha altri scopi se non quello di mostrarsi e di essere vista: in quanto spettatori, come ricorda Heidegger (2002), si è posti di fronte a un oggetto che in nessun modo può essere impiegato per i propri scopi e che non è possibile inglobare nel proprio mondo preesistente. Per questo suo essere scevra di ogni scopo pratico, l'arte rappresenta una *novità* che genera in chi la guarda, per il fatto stesso di esistere, uno *Stoß*, un urto o scossa (Heidegger, 2002). «L'opera – scrive Vattimo (1966) – colpisce proprio in quanto non si inserisce in nessun ambito dato; è gratuita perché non è richiesta, non ha “funzioni” riconoscibili in rapporto ad esigenze stabilite. Essa, tuttavia, appartiene ad un mondo: ma a quello che essa stessa apre» (p. 124).

Mettendolo di fronte all'estraneità (*Unheimlichkeit*), l'arte apre lo sguardo dello spettatore e, contestualmente, realizza la possibilità di dare un significato nuovo non solo all'oggetto contemplato ma anche allo stesso soggetto contemplante (Heidegger, 2002).

La filosofia ha tratti assai simili a quelli che Heidegger vede nell'arte: anch'essa, infatti, non ha uno scopo pratico, è *inutile*, e ha a che vedere con il senso di estraneamento generato dalla *meraviglia*. Aristotele, infatti, mostra come la filosofia nasca dal desiderio universale del sapere da parte dell'umanità che, *a causa della meraviglia* ($\theta\alpha\tilde{\upsilon}\mu\alpha$), ha cominciato a ricercarlo. Una siffatta ricerca che si interroga a partire dalle *aporie*, prima dalle più piccole per giungere poi a quelle più importanti, non può essere una scienza produttiva (Aristotele, 2017).

Chi si pone problemi e si meraviglia, ritiene di essere ignorante (perciò l'amante del sapere è anche in qualche modo amante del mito, poiché il mito è composto di cose che destano meraviglia); di conseguenza, se <gli esseri umani> ricercarono il sapere per fuggire l'ignoranza, è chiaro che perseguirono la scienza a causa del sapere e non in vista di qualche utilità. Lo testimonia lo stesso corso degli eventi: una volta, infatti, procurate quasi tutte le cose necessarie e anche quelle relative alla comodità e al trascorrere <piacevolmente il tempo>, cominciò ad essere ricercato il sapere di questo tipo.

È dunque evidente che non la ricerchiamo a causa di nessuna utilità diversa, ma come è uomo libero, diciamo, colui che esiste per lui stesso e non per altro, così anche questa è la sola che è libera tra le scienze; questa sola, infatti, è in vista di sé stessa (Aristotele, 2017, pp. 9.11).

La meraviglia, tuttavia, non deve essere letta nella sua mera accezione positiva: Emanuele Severino (2005) ricorda, infatti, che l'originario significato del termine $\theta\alpha\tilde{\upsilon}\mu\alpha$ è più vicino a quello di *terrore*, a un *angosciante stupore* di fronte al fallimento del mito e del modo in cui i racconti mitologici tentano di proteggere l'uomo dalle domande su sé stesso.

Nella meraviglia ciascuno fa esperienza dell'inspiegabile. In questo senso, dunque, la filosofia ha il medesimo *effetto d'urto* dell'arte giacché innesca quel processo di ricerca di senso che mostra il mondo con significati diversi e inattesi (Heidegger, 2002). Inoltre, così come le opere d'arte, per

Heidegger, non sono assimilabili al mondo preesistente allo *Stoß*, allo stesso modo Cornelius Verhoeven (1972) riconosce come la meraviglia decentri l'uomo da sé e lo ponga alla *mercé delle cose* che la meraviglia stessa gli rivela come significative. «Man cannot exhaust the meaning of things by incorporating them in the sphere of his interests or by using them, not even those things he has made himself» (p. 30).

Questo atteggiamento di contemplazione spinge alla ricerca del significato, del *che cos'è*, che è ciò che caratterizza l'intero pensiero filosofico fin dalle sue origini:

Quasi due secoli dopo Eraclito, Aristotele ha caratterizzato questo passo [verso la filosofia] con le seguenti parole: καὶ δὴ καὶ τὸ πάλαι τε καὶ νῦν καὶ ἀεὶ ζητούμενον καὶ ἀεὶ ἀπορούμενον, τί τὸ ὄν (Met. Z 1, 1028 b 2 sgg.). Tradotto, ciò significa: «Così ciò verso cui (la filosofia) si è messa in cammino da lungo tempo, e anche ora e incessantemente, e verso il quale sempre di nuovo non trova l'accesso (è ciò che è oggetto di domanda): che cos'è l'essente? (τί τὸ ὄν)».

La filosofia è alla ricerca di ciò che l'essente è in quanto è.

La filosofia è in cammino verso l'essere dell'essente, cioè verso l'essente rispetto all'Essere. Aristotele lo chiarisce facendo seguire, nel passo riferito, alla domanda τί τὸ ὄν che cos'è l'essente, un'ulteriore spiegazione: τοῦτό ἐστι τίς ἡ οὐσία; tradotto: «questo (cioè τί τὸ ὄν) significa: che cos'è l'essentità dell'essente?» (Heidegger, 1997, p. 27).

Sono domande, queste, che non possono restare insolute giacché, come osserva Enrico Berti (2019), il domandare non sarebbe autentico se non esigesse una risposta. Lo stesso Aristotele dichiara che il *possesso* della filosofia non può lasciare indifferenti ma spinge a ricercare una «condizione per noi contraria a quella <in cui eravamo> all'inizio delle nostre ricerche» (Aristotele, 2017, p. 11). In virtù di questa necessità, allora, «il discorso filosofico non è più fine a se stesso ma è al servizio della vita filosofica. Il nucleo della filosofia non è il discorso, ma la vita, l'azione» (Hadot, 2005, p. 195).

Per questo, si ritiene *utile* il discorso filosofico anche all'interno delle organizzazioni: utile in quel senso, già anticipato, espresso da Hadot e da Ordine, di miglioramento dell'uomo in quanto pensante. Lo strumento primario del discorso filosofico è, come emerso, la *domanda* «che si sofferma sul senso complessivo del reale, sull'orizzonte di una totalità che sembra sfuggire ad ogni apprensione intellettuale. Si tratta, in altri termini, di chiedere le ragioni del nostro status presente, di determinare ciò che ci appare attualmente indeterminato» (Gatti, 2015, p. 10).

Anche lo spazio organizzativo può rappresentare un luogo privilegiato da cui far emergere domande sull'indeterminato, rompendo la superficie della realtà apparente per andare nella profondità dei *logoi* sottesi alle pratiche e alle scelte aziendali (Cardillo & Cervari, 2024). Per comprendere le potenzialità della figura di un filosofo all'interno del tessuto organizzativo, questo capitolo sarà articolato a partire dalla natura della domanda filosofica e dalle sue caratteristiche, individuate le quali si procederà all'analisi di alcuni snodi fondamentali della vita aziendale che possono generare domande a cui discipline filosofiche specifiche possono dare risposta.

1. La domanda filosofica

L'esigenza della filosofia, come si è visto, nasce nell'umano di fronte all'esperienza del mondo che lo meraviglia; è, quindi, non una manifestazione della sapienza ma «una dichiarazione di assoluta ignoranza; [...] La povertà del sapere è l'ignorare; ma è insieme lo sforzo e l'intenzione di uscire dalle strettoie dell'ignoranza, è il domandare. La filosofia dunque

è, nella sua prima insostituibile posizione, questo: domandare tutto» (Gentile, 1987, pp. 52-53).

Il domandare proprio della filosofia è, di conseguenza, *figlio di una mancanza percepita* che spinge al dubbio e alla ricerca di un significato (Gatti, 2015). Massimo Donà (2012) rilegge questa percezione di mancanza attraverso la categoria dell'*inciampo*:

la filosofia va fiera del modo in cui si origina; anzi ne fa il proprio marchio di fabbrica. Essa si forma e si articola in conformità ad esso, ovvero nel sommo rispetto di un inciampo, che, volenti o nolenti, arresta e fa da ostacolo all'incedere della conoscenza. [...] L'essere umano, infatti, inizia ad interrogarsi solo quando il suo movimento senza sosta verso questa o quella meta viene improvvisamente costretto ad interrompersi... ossia, viene messo tra parentesi o in qualche modo sospeso (pp.).

Costretto a vivere questa esperienza *reale e sofferta* di rallentamento e, talvolta, anche di arresto, il filosofo riconosce il proprio *sapere del non-sapere*, coltivando così terreno fertile all'insorgere del dubbio (Donà, 2012). Tuttavia, se, in questo *inciampo*, sorge ancora la domanda sul senso stesso del domandare filosofico, allora, seguendo l'indicazione di Pupi (1958), questo «non è un arresto, al contrario, il colpo d'occhio che allinea la marcia, che per questo non si interrompe né viene ritardata» (p. 342).

Il domandare filosoficamente orientato, nel suo nascere da un incontro tra un io e il mondo, porta con sé tutta la storicità dell'io che necessariamente svilupperà degli interrogativi a partire dalle mediazioni culturali della propria lingua di appartenenza, le quali costituiscono le griglie entro cui si sviluppa la domanda e il modo di abitare la propria esistenza (Chiereghin, 1988). Proprio per questa sua natura storica, l'io interroga ciò che è legato alla propria esperienza e ai propri bisogni: l'incedere della ricerca filosofica non può prescindere dalla vita perché

«essa resterà sempre parola di una persona, comprensibile non in funzione della sola parola isolata, ma soprattutto in funzione della comprensione che ho della persona con cui parlo proprio come persona» (Pupi, 1958, pp. 352-353).

Davanti all'esperienza, il soggetto si trova a interrogarsi in vari modi in base alla necessità che gli si palesa. Nel domandare ordinario, per esempio, la questione, che riguarda sempre il rapporto tra il mondo, può essere posta mediante le particelle *come*, *chi*, *quanto* oppure per mezzo di una disgiunzione; questa mostra una mancanza che viene colmata dall'interlocutore grazie alla sua capacità di sostituire una risposta alle particelle suddette o di dare certezza all'indeterminatezza della disgiunzione. Per semplificare, per la domanda «quante stanze ci sono in questa casa?» la particella *quante* sarà sostituita dal numero proposto nell'enunciato «in questa casa ci sono cinque stanze», che risulta una risposta del tutto sufficiente alla domanda. Davanti alla domanda disgiuntiva «la porta di casa è chiusa o aperta?», la risposta dovrà essere necessariamente uno dei due termini della domanda (Uygur, 1964). Inoltre,

From this it follows that disjunctive questions presuppose a decision concerning the world which is valid for the majority of everyday questions, in that they are principally questions whose ground for decision is supplied by a definite fact in the world, whether one term of the disjunction be omitted or not (e.g. "Is the door of the house shut?" is in a sense identical with the question, "Is the door of the house open or shut?") (Uygur, 1964, p. 67).

In filosofia, invece, nessuna parola o frase sostitutiva può annullare la necessità di ripetere la medesima domanda da cui è scaturita; al contrario, tali frasi contribuiscono a una riformulazione ancora più energica della questione correlata. Inoltre, le domande filosoficamente poste spesso richiedono risposte che valicano le spiegazioni degli eventi del mondo

(Uygur, 1964). Queste ultime, infatti, sono risposte all'interrogativo sulle cause che hanno generato un fenomeno o un accadimento; dall'altra parte, invece, la domanda filosofica riguarda il quesito sul perché accada proprio quell'evento e non un altro (Uygur, 1964). Il sapere scientifico potrà rispondere alle domande sulle cause empiriche ma non al *perché*, alla *ragione finale* delle cose.

Non bisogna aspettarsi dalla filosofia ciò che ci si aspetta dalla scienza, cioè risposte, anche se parziali. Il compito della filosofia è porre delle domande, non lasciare l'uomo senza domande, e fare intendere che al di là delle risposte della scienza c'è sempre una domanda ulteriore; non appagarsi mai della risposta, per quanto ardita e geniale, dello scienziato; rendersi conto che, per quanto sia stretta la zona di luce del nostro sapere, c'è sempre una zona d'ombra, che non sembra diventare più piccola per il solo fatto che la nostra esplorazione nel cosmo si è perfezionata. [...].

La filosofia non può dare risposte definitive proprio perché il suo orizzonte è la totalità e nessuna mente umana può abbracciare la totalità (Bobbio, 1982, pp. 168-169).

Il fatto che la totalità sia indeterminata, ragion per cui spinge l'io con cui si relaziona a porsi domande (Bobbio, 1982a; Pupi, 1958), e che la risposta della filosofia non possa essere definitiva, non deve indurre nell'errore di credere che la filosofia possa solo fornire dubbi e mai risposte. «Per una risposta che non si può formulare, non si può formulare nemmeno la domanda. | *L'enigma* non esiste. | Se una domanda può essere posta, può avere anche una risposta» (Wittgenstein, 2023, p. 293, n. 6.5, corsivo dell'autore). Se porre una domanda manifesta l'intenzione di conoscere qualcosa e, quindi, anche un impegno in questo senso, allora cercare e fornire risposte è l'assunzione di quell'impegno e il suo compimento (Floridi, 2020). Per questo, è necessario mostrare le caratteristiche proprie

del domandare filosofico, sia della sua morfologia che del suo contenuto specifico; non tutte le domande, infatti, sono filosoficamente orientate.

1.1. Analisi della domanda: morfologia e contenuto

Vi sono molti modi interessanti di esaminare le domande. Taluni si prestano facilmente ad applicazioni metafilosofiche. In particolare, ci si può concentrare inizialmente sulla loro morfologia e descrivere le domande filosofiche come definitorie (il genere di domande che inizia con: “Che cosa è...”) o esistenziali (nel senso di un “quantificatore esistenziale”, non nell’accezione di Sartre). Che cosa è la verità? Che cosa dovrei fare? Perché dovrei agire in modo altruistico? Chi sono? Dio esiste? Ci può essere giustizia? (Floridi, 2020, p. 19)

Le questioni qui proposte da Floridi sono formulate nell’alveo della tradizione greca, a partire dal τί ἐστὶ, dal *che cos’è*: questa è considerata la domanda socratica per eccellenza che chiede ragione dell’essenza di qualcosa. Nel dialogo con Menone, per esempio, Socrate chiede al suo interlocutore: «Ma tu personalmente, per gli dèi, o Menone, che cosa dici che è la virtù? (σὺ δὲ αὐτός, ὦ πρὸς θεῶν, Μένων, τί φῆς ἀρετὴν εἶναι)» (Platone, 2000, p. 942, 79e). Questo modo di domandare che, come visto, rientra nella tipologia *definitoria*, chiede conto del generale (Floridi, 2020).

Di fatti, Socrate non vuole conoscere una forma specifica di virtù ma cosa sia la virtù in generale: «Ma, suvvia, cerca anche tu di mantenere la promessa, definendo cos’è la virtù in generale, e smettila di fare di una cosa molte – come si dice per beffa a quelli che rompono qualcosa -, ma, lasciandola tutta intera e sana, di’ che cos’è la virtù (τί ἐστὶν ἀρετή)» (Platone, 2000, p. 946, 77a).

Per quanto possa essere considerato una sorta di *marker* per l'identificazione di una tipica domanda filosofica (Contesini, 2009), non si deve ritenere che la specificità della domanda socratica sia la forma propria del τί ἐστι. Sono, queste, domande che Chiereghin (1988) definisce *non dialettiche* perché non hanno la finalità di aprire un dialogo – come fanno, invece, le domande *dialettiche* che si presentano nella forma oppositiva «l'uomo è mortale o no?» (p. 55) – ma quella di ottenere un contenuto di conoscenza.

Fermarsi alla mera forma non renderebbe giustizia della complessità del fenomeno socratico né del valore del dialogo – su cui si avrà modo di tornare in séguito. Le domande annunciate dal *che cos'è* riguardano anche concetti e oggetti ordinari: il fatto che la domanda «Che cos'è la frittata?» condivida la morfologia con la domanda «Che cos'è la virtù?» non rende la richiesta circa la frittata una domanda filosofica (Floridi, 2020, p. 20).

Suppongo che si potrebbe immaginare un linguaggio in cui tutte le domande definitorie (basate su *che cosa*) ed esistenziali (basate su *c'è, esiste*) possano essere espresse soltanto come esigenze o bisogni proposizionali anziché nella forma socratica (come, per esempio: “Ho bisogno di sapere che *p*” o “Devo sapere se *p*”, invece di “Che cos'è *p*?”) e al contempo conservare pienamente tutto il valore della domanda originale. Così è probabilmente corretto sostenere che vi sono forse contenuti (senso) o temi (riferimenti) intrinsecamente filosofici dai quali le domande rilevanti ereditano un corrispondente valore filosofico, come lune illuminate dai loro soli (Floridi, 2020, p. 20).

Insieme alla morfologia, tuttavia, è importante che la domanda sia sempre inserita in un contesto specifico e che abbia rilevanza in tale ambito: «in filosofia non cerchiamo di sapere se Dio esista in *Biancaneve e i sette nani*, o se vi possa essere la giustizia nel mondo fantastico del *Signore degli anelli* di Tolkien. Pertanto, *ambito* e *rilevanza* sono anch'essi importanti» (Floridi, 2020, p. 20).

Le caratteristiche analizzabili della domanda che sin qui sono state individuate non esauriscono il quadro della complessità del domandare filosofico né offrono un'idea della sua possibile utilità all'interno del tessuto organizzativo. Sembra utile, a questo riguardo, il modo di cui Floridi (2020) entra nelle pieghe della domanda filosofica attraverso un approccio mutuato dalla teoria computazionale e, particolarmente, dal lavoro di Alan Turing. Questo riferimento, sostiene Floridi, amplia le modalità di guardare alla ricerca filosofica, mantenendo le radici nella tradizione socratica – e, dunque, nella tipologia *definitoria* della domanda – ma con una tensione attualizzante verso il mondo contemporaneo.

Turing ci ha fornito una chiara analisi di che cosa sia un algoritmo. Ciò è molto importante nell'ottica di modificare la nostra prospettiva sulla natura dei problemi computazionali, dal momento che disporre di un metodo standard per formulare gli algoritmi significa disporre di un parametro universale per calcolare la complessità dei problemi che tali algoritmi dovrebbero risolvere. Per questo, una Macchina di Turing funziona un po' come il metro di Parigi. Il risultato è che, pochi decenni dopo la rivoluzionaria ricerca di Turing, è stato possibile, nella teoria computazionale, investigare la natura dei problemi dal punto di vista della loro complessità, intesa come il livello di difficoltà richiesto per la loro soluzione e misurata in termini delle risorse necessarie a conseguirla (Floridi, 2020, pp. 21-22).

L'adozione di un *approccio orientato alle risorse* permette di analizzare la domanda filosofica dal punto di vista delle risorse utili a formulare una risposta adeguata, e non solo dal punto di vista morfologico o contenutistico.

Dividendo le tipologie di domande in base alla natura delle informazioni utili a fornire risposte, Floridi (2020) le classifica in tre diversi generi:

1. domande che richiedono informazioni empiriche;
2. domande che richiedono risposte di tipo logico-matematico;

3. domande che non richiedono né informazioni empiriche né risposte logico-matematiche e che necessitano di un altro tipo di risorsa intellettuale.

I primi due generi di domanda possono considerarsi *chiusi*, cioè colmabili con risorse determinate. La domanda è da considerare chiusa «se operare sugli elementi di tale insieme produce sempre un elemento di quell'insieme» (Floridi, 2020, p. 32). La risposta correttamente formulata, in questi due casi, non apre alla possibilità di disaccordo: «Se Alice e Bob sono in disaccordo su quali o quante persone verranno alla loro festa, uno di loro non ha sufficienti informazioni, è tratto in inganno, è irrazionale, confuso o forse soltanto testardo, oppure un po' di tutto questo» (Floridi, 2020, p. 26). Le domande filosofiche, invece, sono domande a cui non è possibile rispondere per mezzo di informazioni empiriche o logico-matematiche: sono state, infatti, considerate da sempre «in linea di principio aperte al disaccordo informato, razionale e onesto, anche dopo che tutti i rilevanti calcoli e osservazioni siano stati posti in essere e le risposte formulate» (Floridi, 2020, p. 26).

Se si considera la definizione di sistema chiuso, però, la natura della domanda filosofica appare più complessa. Data la sua natura *autoriflessiva* e restando ferma l'apertura della domanda filosofica nel senso del disaccordo, considerato dal punto di vista dell'insieme, anche il domandare filosofico risulta chiuso.

L'insieme delle domande filosofiche è tale per cui, se ci si interroga su tali domande, si ottengono altre domande filosofiche. L'insieme delle domande empiriche o logico-matematiche, invece, non è chiuso ma aperto rispetto a ulteriori domande: se si continua a sollevare domande abbastanza a lungo – pensate a una bambina che continua a chiedere perché dopo ogni risposta che riceve – o a scegliere attentamente le domande giuste, si finisce prima o poi “al di fuori” dell'insieme di tali

domande e dentro l'insieme di quelle filosofiche, che non si può fare a meno di sottoporre a nuovi interrogativi (Floridi, 2020, p. 32).

Si deve aggiungere, inoltre, che, rispetto al contenuto, vi sono alcune domande che sono filosofiche anche se manifestano una risposta semplicistica: per ogni tipologia di domanda, infatti, le risposte possono avere un livello di difficoltà maggiore o minore. La differenza risiede nel fatto che quelle risposte quasi sciocche possono essere la base per uno sciorinare di domande più profonde e complesse. Non a caso, infatti, non è inusuale che il filosofo debba partire da una «analisi di quei concetti che già sono in nostro possesso, ma che capiamo confusamente: egli cerca di dissipare la confusione» (Dummett, 2001, p. 16). In questa rete, possono essere considerate *ultime*, fondamentali, quelle domande che hanno una capacità maggiore di avviare questo processo a cascata (Floridi, 2020)³³.

La necessità che il processo del domandare richieda la conoscenza pregressa di concetti è proprio ciò che caratterizza la ricerca filosofica dal punto di vista delle *risorse*: i concetti, infatti, forniscono il materiale noetico e semantico grazie al quale le domande filosofiche si sviluppano a partire da un «tipo di ragionamento che è fondato su ciò che già sappiamo» (Dummett, 2001, p. 16). Con un bagaglio linguistico e concettuale siffatto, il compito della ricerca filosofica sta nella creatività del *disegnare* nuove possibilità di significato (Floridi, 2020). Questa ampiezza di possibilità, però, non deve far dimenticare che le domande, per essere valide, hanno bisogno di essere contenute all'interno di un *ambito*, di essere

³³ Questo rispecchia quanto aveva sostenuto precedentemente Quine (1951): nel sistema complesso delle credenze (*beliefs*), l'uomo incontra sempre un conflitto con l'esperienza, seppur periferico, che, però, provoca la necessità della revisione dell'intero apparato di conoscenza e credenze. «Having re-evaluated one statement we must re-evaluate some others, whether they be statements logically connected with the first or whether they be the statements of logical connections themselves» (p. 39).

contestualizzate. Le domande *assolute*, cioè separate dal proprio contesto, sono *cattive domande* (Floridi, 2020).

Tenuto conto di tutti questi aspetti, Floridi (2020) fornisce la seguente definizione:

le domande filosofiche sono in linea di principio domande aperte, fondamentali (ultime) ma non assolute, chiuse in relazione a ulteriori interrogazioni, potenzialmente delimitate da risorse empiriche e logico-matematiche, e che necessitano di risorse noetiche per ricevere risposta al corretto livello di astrazione (p. 48).

A questo si aggiunge che, essendo per natura *autoriflessiva* e, grazie al radicamento nella vita dell'uomo, *vivente* essa stessa, la filosofia avvia un ciclo continuo di domande che mettono in discussione il sapere precostituito e ridisegnano ininterrottamente nuove idee e nuove domande (Floridi, 2020): «If by *philosophia perennis* we are to understand the permanence of questions of philosophy, then philosophy is the very reverse of *perennis*; it possesses no fixed framework because it is constantly renewed through fresh questions» (Uygur, 1964, p. 64).

Partire dalla considerazione delle risorse può essere un metodo efficace per preparare il terreno a una maggiore fecondità di dialogo tra la filosofia e altre discipline, sia scientifiche che umanistiche. Solo se la filosofia *alza la testa* e amplia l'orizzonte del proprio interesse e, di conseguenza, del proprio domandare, può trovare maggiori risorse per fornire risposte più chiare alle sue domande aperte.

Like scientists, they should cooperate with one another and with other disciplines, and seek funding for cooperative research, aiming at theoretical comprehensiveness, using topic-neutral skills and knowledge to bridge compartments in knowledge. They should learn how to present ideas clearly to all kinds of audiences, and not just to fellow aficionados of the fake barn. Above all, philosophers should be

humble, in the face of the manifest complexity of the world, the acumen of their philosophical predecessors and non-philosophical contemporaries, and their own fallibility. But with this humility they should be unwaveringly resolved to discover, however complex, frustrating and unlovely it may be, the truth (Mulligan et al., 2006, p. 67).

Dall'altra parte, però, è necessario che le altre discipline non chiudano le porte alla riflessione filosofica e ne riconoscano il bisogno per esaminare in modo critico i concetti, le categorie, i modelli, i simboli e qualsiasi altro prodotto della mente umana attraverso i quali gli uomini non solo producono conoscenza ma anche agiscono e vivono (Floridi, 2020).

Per questo, come suggerisce Salvatore Veca, il filosofo deve essere *esploratore di connessioni e coltivatore di memorie*:

L'esploratore di connessioni è uno che mira a mettere insieme, a legare fra loro idee, concetti, congetture, ipotesi. È come uno che cerca di tessere una rete, capace di prendere il maggior numero di pesci, e di consegnarci così una nuova prospettiva su noi stessi e il mondo. Una prospettiva più illuminante di altre. E a esse preferibile per una varietà di ragioni [...].

Il coltivatore di memorie è uno che sa bene quanto l'immaginazione filosofica si alimenti del suo passato e della sua complicata tradizione. Questo è un tratto specifico dell'indagine filosofica, un tipo di attività intellettuale che – a differenza di altre – non può sfuggire alla propria storia nel tempo [...].

L'esploratore di connessioni è affascinato dall'idea di poter dire l'ultima parola. Il coltivatore di memorie gli ricorda il destino inevitabile della trasformazione dell'ultima parola in penultima. In questo senso, anche in filosofia, come nella scienza e nell'arte, l'immaginazione e la ricerca non hanno fine (Veca, 2012, p. 149).

Con questa consapevolezza, dunque, è possibile guardare alla funzione del filosofo all'interno delle organizzazioni. Se il suo strumento primario sono le domande, allora le sue risposte dovranno cercare di connettere la

tradizione del pensiero filosofico con le risorse rintracciabili nello stesso tessuto aziendale. Si guarderà, allora, ad alcune domande fondamentali che emergono dal vissuto aziendale la cui risposta può essere guidata dalla ricerca filosofica.

1.2 Epistemologia

Generally speaking, epistemology concerns finding an explication of what it means to know something, i.e. understanding what knowledge is, how we come to know, and getting a normative insight in the validation of knowledge claims. [...] Among others, it is also about the relationship of knowledge, reality and society, values involved in getting something to know, the role of the knowing subject, intersubjectivity, language, skills and the human body, the cognitive meaning of emotion, modes of rationality, issues can be studied by particular sciences too (Koslowski, 2010, p. 80).

L'epistemologia indaga la natura e la possibilità della conoscenza, e tiene insieme, inscindibilmente, alcune domande fondamentali: «What is knowledge? What can know [...]? Can we know everything, something, or nothing? How does one get to know [...]? What kind of knowledge is best [...]?» (Bunge, 1996, p. 116).

La definizione di conoscenza, a cui è legata quella di verità, risulta controversa e complessa non solo per la stessa epistemologia, ma anche per la sua applicazione agli studi manageriali. Una delle formulazioni più note, che ha attraversato la storia del pensiero, è quella proposta da Platone nel Teeteto:

O Socrate, quello che io avevo sentito dire da un tale, l'avevo dimenticato: ma ora mi sta tornando in mente. Egli sosteneva che *conoscenza è opinione vera sostenuta da ragione* e che quella senza ragione è al di fuori della conoscenza. E quelle di cui non v'è ragione, non sono conoscibili, le chiamava proprio così, quelle che invece l'hanno, conoscibili (Platone, 2000b, p. 429, 201c-d, corsivo nostro)³⁴.

Questa definizione implica che la conoscenza sia un'opinione vera giustificata per mezzo di un *logos*: è vera, cioè, quando il soggetto conoscente è in grado di darne ragione, di rispondere alla domanda sul suo perché. Sono tre le condizioni necessarie e sufficienti, stando a questo modello, per ritenere che una conoscenza sia vera:

1. che *P* sia vera;
2. che *S* creda che *P* è vera;
3. che *S* sia giustificato nel credere che *P* sia vero (Gettier, 1963; Floridi, 2004).

I sostenitori della conoscenza in quanto *justified true belief* (Gettier, 1963) ritengono che un processo cognitivo non generi sempre un prodotto definibile come 'conoscenza'. Piuttosto, l'indagine conoscitiva risulta essere un metodo di formazione delle credenze (*belief-forming method*) che permetterebbe di migliorare l'affidabilità delle nostre convinzioni sul mondo: «A belief is veritically lucky if one's belief-forming method actually produced a true belief but could have easily produced a false belief instead» (De Grefte, 2023, p. 543).

Questo modo di considerare la conoscenza, però, ha alcune falle che Gettier (1963) presenta nel brevissimo saggio *Is justified true belief knowledge?*: ciò che l'autore cerca di dimostrare è che «la conoscenza non

³⁴ Similmente, nel *Menone*: «A proposito delle opinioni vere. Infatti anche le opinioni vere per tutto il tempo in cui restano salde sono un bel tesoro e realizzano ogni bene. Ma esse non vogliono rimanere salde per molto tempo, ma fuggono dall'anima dell'uomo, per cui non hanno grande valore, fin tanto che non siano legate con un ragionamento sulla causa» (Platone, 2009a, p. 1597, 97e-98a).

solo non è opinione vera, ma neanche è opinione vera sorretta da buone ragioni» (Sgaravatti, 2022, p. 204). La critica di Gettier si basa, dunque, sull'intuizione che la definizione della conoscenza come credenza vera giustificata non sempre possa essere soddisfatta: formalmente, infatti, i *casi di Gettier* mostrano che le tre condizioni sopraelencate, pur rispettate, non sono sufficienti a garantire la veridicità della conoscenza perché i presupposti di base della credenza potrebbero essere falsi (Gettier, 1963) o, addirittura, seppur veri, potrebbero essere sostenuti da congetture fortunate e, quindi, non costituire affatto conoscenza (Gettier, 1963). Per poter ritenere valida una conoscenza è necessario che la condizione di credenza sia appropriatamente connessa alla soddisfazione della condizione di verità mediante la giustificazione. Anche quello di giustificazione è un concetto complesso, sia in rapporto al suo significato che alle condizioni sostanziali che rendono una credenza giustificata in modo adeguato alla conoscenza (Gettier, 1963).

La corrente evidenzialista, per esempio, ritiene che ogni forma di percezione, sia essa introspezione, memoria o intuizione, a favore di una credenza, sia una testimonianza sulla veridicità della stessa credenza. Questo deriva dall'idea evidenzialista che i processi cognitivi non richiedano alcuna fonte di giustificazione (Mir et al., 2015; Neesham et al., 2022).

I reliabilisti, invece, ritengono incompleto il modo evidenzialista di considerare la giustificazione. È possibile ritenere vere le credenze solo se la fonte interna della giustificazione risulta affidabile e; cioè, bisogna essere certi del corretto funzionamento dei processi cognitivi del soggetto conoscente. Per questo, il singolo non può essere fonte di validazione della propria conoscenza ma è necessaria una fonte esterna (Mir et al., 2015; Neesham et al., 2022).

Molti epistemologi, inoltre, sostengono che i controesempi in stile Gettier richiedano una quarta condizione, oltre a quelle di giustificazione, verità e credenza, ma nessuna soluzione è risultata unanimemente accolta. Questo non toglie importanza alla problematizzazione della conoscenza proposizionale fatta da Gettier né impedisce di leggerne, al fondo, l'implicazione del carattere *relazionale* della conoscenza giacché quest'ultima riguarda sempre, da un lato, un rapporto particolare tra un soggetto conoscente e un oggetto conosciuto e, dall'altro, le condizioni sociali in cui essa avviene (Koslowski, 2010b).

L'epistemologia popperiana, per esempio, si è focalizzata sul soggetto conoscente isolato che, in quanto ricercatore autonomo, si impegna nella conoscenza scientifica basandosi su un processo continuo di congetture e confutazioni (Neesham et al., 2022). Anche la teoria dell'identità tra mente e cervello, elaborata principalmente da Feigl, Place e Smart, formula una nozione di soggetto come individuo conoscente in qualità di *identità psiconeurale*. La conoscenza e la cognizione umane sarebbero, dunque, controllate da un supersistema neurale, *autoreferenziale*, e la vita della mente risulterebbe dall'insieme dei processi neurali.

Ogni tipo di informazione, percezione, pensiero, sentimento e apprendimento allora, devono essere concepiti in relazione al loro modo di collegarsi al sistema autoreferenziale del soggetto, risultando, quindi, interdipendenti e influenzati da disposizioni cognitive interne preesistenti (Neesham et al., 2022). Questo implica, di conseguenza, che la conoscenza non esista di per sé ma che sia necessaria l'esistenza di un soggetto conoscente da cui la conoscenza dipende (Neesham et al., 2022).

L'epistemologia sociale, invece, affronta il problema da un punto di vista differente: è l'interazione sociale che permette di valicare i confini della validazione soggettiva delle credenze, mettendo in secondo piano

l'affidabilità dei processi cognitivi interni dell'individuo (Goldman, 1999; Neesham et al., 2022).

Le teorie del consenso, per esempio, mirano alla definizione delle condizioni di possibilità in cui un discorso può generare accordo ed esprimere in modo legittimo una verità attraverso delle *situazioni ideali di parola*, come ipotizzato da Habermas (1986). Tali interazioni sono regolatrici dello scambio sociale dei partecipanti al discorso sulla verità; questo rende indissolubilmente legate, se non addirittura identificabili, le credenze sulla realtà e la sua costruzione e anche la fonte della loro giustificazione (Habermas & Luhmann, 1973; Mir et al., 2015). All'interno della partecipazione sociale e delle sue regole, infatti, le credenze ritenute vere all'interno delle interazioni sociali si giustificano proprio grazie all'appartenenza e all'adesione alle regole suddette. In virtù di questo, chiunque abbia la stessa credenza all'interno del gruppo interagente può affermare di detenere una credenza vera giacché ha partecipato al suo processo di costruzione (Mir et al., 2015).

L'emergere dell'epistemologia sociale amplia l'orizzonte delle domande relative alla conoscenza inserendo, all'interno dei processi conoscitivi, il discorso sul *Werturteilsstreit*, sul *giudizio di valore*: la conoscenza deve essere libera di costruire pure descrizioni del mondo senza attenzione ai giudizi di valore – la posizione positivista – o è necessario che porti con sé un carico di normatività tale da poter avere un atteggiamento critico su tali posizioni (Adorno et al., 1972; Mir et al., 2015).

1.3 Ermeneutica

Se l'epistemologia indaga le possibilità della conoscenza, l'ermeneutica guarda principalmente alla capacità di comprensione e di interpretazione (dal greco ἐρμηνευτική τέχνη, arte dell'interpretazione) del mondo non solo attraverso un testo e, di conseguenza, tramite il linguaggio, ma anche, e soprattutto, mediante l'esperienza e il pensiero. Alcune interpretazioni l'hanno associata al semidio Hermes, messaggero degli dèi; così intesa, l'ermeneutica, «in quanto esercizio trasformativo e comunicativo si contrappone alla teoria come contemplazione di essenze eterne [...]. È anzitutto a questa dimensione pratica che l'ermeneutica deve la sua qualificazione tradizionale: *hermeutiké téchne*» (Ferraris, 1997, p. 5). Tuttavia, tale lettura sembra non avere alcuna attinenza semantica con il nome del semidio; Kerényi (1964), infatti, mostra come

ἐρμηνεία, parola e cosa, è alla base di tutte le parole derivate dalla stessa radice e di tutto ciò che esse 'suonano': di ἐρμηνεύς, ἐρμηνευτής, ἐρμηνευτική. La radice può ben essere identica a quella del latino *sermo*. [...] Quest'ultima non è un dis-piegare, come è piuttosto ἐρμήνευσις (Pollux 5, 154), è bensì un pro-nunciare, una funzione della lingua, della γλῶττα, in primo luogo nel primitivo significato del termine [...]. Nel senso originario della parola, ἐρμηνεία è l'efficacia dell'espressione linguistica, che oggi è a ragione considerata come l'α e l'ω dell'ermeneutica (pp. 133-134).

L'ermeneutica intesa come interpretazione è stata classicamente esercitata per la chiarificazione di testi con un valore *canonico* per le comunità, come i testi sacri o giuridici, il cui contenuto è spesso ritenuto oscuro: infatti, i testi ritenuti chiaramente comprensibili non erano soggetti a interpretazione – *in claris non fit interpretatio* (Ferraris, 1997).

Questo orizzonte cambia con l'intuizione di Friedrich Schleiermacher di proporre una teoria generale dell'ermeneutica che potesse permettere

l'interpretazione non solo di testi sacri o giuridici, ma di ogni tipo di testo in virtù della sua natura di mezzo di comunicazione (Chiurazzi & Vattimo, 2006). Ponendosi nella prospettiva di considerare l'altro come *ineffabile*, infatti, Schleiermacher vede come necessaria l'interpretazione del messaggio altrui non solo scritto ma anche orale: «il fatto che ogni parola altrui risulti esposta al malinteso richiede che l'ermeneutica intervenga in ogni comunicazione interpersonale, e che *ogni comprendere sia interpretare*» (Ferraris, 1998, p. 9).

L'interpretazione, per Schleiermacher, è una modalità circolare di comprensione che tiene insieme, in modo indissolubile, il tutto e ciascuna delle sue parti: «il sapere compiuto si trova in questo circolo apparente, per il quale ogni particolare può essere compreso solo a partire dall'universale di cui è parte e viceversa» (Schleiermacher, 1819/1996).

Un'attenzione particolare è da riservare allo scopo che Schleiermacher assegna all'ermeneutica:

Il fine dell'ermeneutica è il comprendere nel senso più alto.
Massima inferiore: si è compreso tutto ciò che si è realmente colto senza scontrarsi con una contraddizione. Massima superiore: si è compreso soltanto ciò che si è ricostruito in tutte le sue relazioni e nel suo contesto. - Di ciò fa parte anche il comprendere lo scrittore meglio di quanto egli stesso si comprende ()

Comprendere un testo meglio del proprio autore non è una pretesa di validazione del contenuto e del suo grado di verità quanto, piuttosto, un desiderio di far emergere il senso profondo della genesi dell'opera e del messaggio. Per questo Ferraris (1997) vede l'ermeneutica schleiermacheriana come intermedia «tra la filologia, che non mira alla comprensione, ma alla emulazione del testo, e la filosofia, che nella formulazione kantiana e fichtiana oltrepassa la lettera impossessandosi

dello spirito e della verità della cosa» (p. 140). In questo senso, inoltre, la comprensione può essere intesa come una attività *empatica* in cui l'interpretante accorcia la distanza tra sé e l'autore, quasi entrando nel processo di creazione dell'opera (Ferraris, 1997).

Influenzato dal pensiero di Schleiermacher e innestato nel dibattito positivistico che contrapponeva le scienze della natura alle scienze dello spirito, Dilthey afferma la necessità di un metodo specifico per lo studio delle scienze dello spirito e dei suoi prodotti storici, come l'arte, la filosofia e la religione. L'azione umana, infatti, non può essere indagata per mezzo di leggi astratte, come avviene per le scienze naturali, ma richiede di entrare nell'esperienza vissuta (*Erlebnis*) per poter comprendere le motivazioni degli attori. Questa è, per Dilthey, l'esperienza dell'empatia, o *Verstehen* (Chiurazzi & Vattimo, 2006).

Le scienze dello spirito, dunque, hanno come compito la ricerca non di un dato o di un evento, bensì di un significato (Chiurazzi & Vattimo, 2006). Proprio per questa necessità di comprensione, «l'ermeneutica si candida allora a diventare l'*organon* delle scienze dello spirito per la sua capacità di mediare tra le oggettualità tramandate (il dato storico) e la soggettività dell'autore, tra l'esterno dei simboli e l'interno della soggettività che in essi si esprime» (Chiurazzi & Vattimo, 2006, p. 3552).

Questa direzione che l'ermeneutica assume implica un cambiamento nella strutturazione della domanda di partenza: sulla scorta della domanda trascendentale circa le condizioni di possibilità che giustificano il metodo sperimentale delle scienze naturali, l'ermeneutica inizia a chiedersi quali siano le condizioni che giustificano il carattere circolare e storico della comprensione (Chiurazzi & Vattimo, 2006).

Questo cambiamento si concretizza nel pensiero di Martin Heidegger: in *Essere e tempo*, infatti, si riconosce che non solo ogni nostra comprensione è storica, e quindi ermeneutica, ma è da considerarsi tale la nostra stessa

esistenza. Ciascuno, infatti, è innestato in una tradizione che si esprime attraverso un determinato linguaggio: questa stessa tradizione, che ci costituisce in quanto soggetti, non si può oggettivare. Per quanto possa apparire un cortocircuito, il circolo ermeneutico deve essere considerato come una risorsa: per Heidegger, infatti, la comprensione è un *essere-nel-mondo*, un'apertura al mondo che costituisce una precomprensione (Barrett, et al., 2011). *Essere-nel-mondo*, infatti, garantisce al soggetto una serie di competenze tramite cui si orienta nel mondo in modo coerente e dà senso a tutto ciò in cui si imbatte:

Anche la comprensione, in quanto apertura del Ci, riguarda sempre l'essere-nel-mondo nella sua totalità. In ogni comprensione del mondo è insieme compresa l'esistenza, e viceversa. Ogni interpretazione si muove inoltre nella pre-struttura che abbiamo descritta. L'interpretazione, che è promotrice di nuova comprensione, deve aver già compreso l'interpretando (Heidegger, 2015, p. 234).

La comprensione e, dunque, l'interpretazione sono rese possibili dall'*essere gettati* in un linguaggio che, in virtù della precomprensione, si esprime già prima del proferire del soggetto conoscente; questo è possibile perché, nel pensiero heideggeriano, è proprio il linguaggio che porta all'essere le idee della mente (Chiurazzi & Vattimo, 2006; Heidegger, 2015).

Questo significa, di conseguenza, che la conoscenza non può essere il prodotto di un singolo soggetto isolato ma sempre il frutto di un contesto comunitario che pre-proietta un significato grazie a una determinata *tradizione dell'essere*. In questa stessa tradizione, infatti, si forma l'identità del soggetto che si auto-percepisce sempre in relazione al suo contesto (Chiurazzi & Vattimo, 2006; Ferraris, 1997).

In questa *svolta ontologica*, l'ermeneutica diventa la condizione fondamentale dell'essere umano giacché la comprensione è il nostro

stesso modo di essere, di stare al mondo (Chiurazzi & Vattimo, 2006; Ferraris, 1997).

È così che l'ermeneutica compie quel processo di universalizzazione che da tecnica regionale connessa con discipline specifiche l'aveva condotta a farsi organo delle scienze dello spirito e infine a riconoscersi come il centro di ogni tipo di conoscenza (Ferraris, 1998, p. 11).

Il discorso heideggeriano è stato ripreso da Hans-Georg Gadamer, il quale si colloca sullo stesso terreno ontologico mettendolo in relazione con la fondazione delle scienze dello spirito di diltheyana memoria (Barrett, et al., 2011; Chiurazzi & Vattimo, 2006).

Questa operazione gadameriana è stata descritta da Habermas (1987) come un *gettare ponti*:

Il gettare ponti contraddistingue in generale mentalità e stile di pensiero di questo studioso: '*Distinguendum*', certo, ma ancor di più: si deve vedere assieme. Questa massima è uscita dalla bocca di Gadamer ma, sempre con formulazione gadameriana, dovrebbe significare: bisogna superare, superare non solo la distanza tra discipline che si sono allontanate tra loro, ma soprattutto la distanza temporale che separa i postumi dai testi tramandati, poi la distanza tra linguaggi diversi, che sfida l'arte dell'interprete, e infine la distanza prodotta dalla violenza del pensiero radicale. Heidegger è stato un pensatore radicale, che ha aperto un abisso intorno a sé. Ora, a mio avviso, il grande contributo filosofico di Gadamer consiste nell'aver colmato questo abisso (p. 22).

Ciò che Habermas chiama *urbanizzazione della provincia heideggeriana* è proprio il tentativo di Gadamer di ricostruire il nesso con la tradizione filosofica, infranto dall'irruzione nelle scienze umane e nella filosofia del pensiero positivistico (Ferraris, 1997). Partendo, infatti, dall'analisi del contenuto *extra-metodico* delle scienze dello spirito, come l'arte e la storia,

ritenute *soggettive*, in *Verità e metodo* Gadamer (1983) cerca di riaffermarne l'oggettività e il contenuto veritativo mettendo in discussione il metodo del *Verstehen* di Dilthey.

Tenere annodata la tradizione al presente, sostiene Gadamer (1983), significa essere consapevoli del proprio essere *storici*: è questa consapevolezza della *distanza temporale* la condizione di possibilità della comprensione. Questo implica, come già sostenuto da Heidegger, che ciascun soggetto conoscente si innesta nell'alveo di un processo di trasmissione che è possibile solo perché si fa *linguaggio*, giacché «l'essere che può venir compreso è linguaggio» (Chiurazzi & Vattimo, 2006; H.-G. Gadamer, 1983).

Questa modalità *circolare* di predeterminazione della comprensione getta il soggetto in quella che Gadamer (1983) qualifica come *Wirkungsgeschichte*, storia degli effetti, la quale «decide anticipatamente di ciò che si presenta a noi come problematico e come oggetto di ricerca» (p. 351).

La coscienza della determinazione storica (*wirkungsgeschicht-liches Bewusstsein*) è un momento dello stesso processo della comprensione, è già presente nella corretta impostazione del problema.

La coscienza della determinazione storica è anzitutto coscienza della situazione ermeneutica [...], cioè per la situazione in cui ci troviamo nei confronti del dato storico trasmesso, e che abbiamo da comprendere. Anche la chiarificazione di questa situazione, cioè la riflessione sulla storia degli effetti, non è qualcosa che si possa concludere; tale inconcludibilità non è però un difetto della riflessione, ma è legata alla stessa essenza dell'essere storico che noi siamo. *Essere storico significa non poter mai risolversi in autotrasparenza*. Ogni sapere di sé sorge in una *datità* storica (Gadamer, 1983, p. 352, corsivo dell'autore).

La storicità della comprensione richiama, inoltre, la necessità che questa si dia sempre in una relazione: «l'esperienza di verità accade nel dialogo, nella

dialettica di domanda e risposta che caratterizza il movimento della comprensione e dell'interpretazione» (Valori, 2019, p. 8).

La comprensione, dunque, è il frutto di un *accordo*: nel movimento dialogico, infatti, gli interlocutori cercano un terreno comune su cui riflettere, rendendo familiare quel linguaggio che può apparire estraneo. Per questo per Gadamer la comprensione è sempre una *traduzione*, cioè di conferire la forma del linguaggio alle cose (Gadamer, 1983). In virtù del suo essere traduzione, la comprensione non può sottrarsi ai *pregiudizi* che si ereditano dalle interpretazioni testuali: «Chi cerca di comprendere è esposto agli errori derivati da pre-supposizioni che non trovano conferma nell'oggetto. [...] C'è dunque un senso positivo nel dire che l'interprete [...] mette alla prova la legittimità, cioè l'origine e la validità, di tali pre-supposizioni (Gadamer, 1983, p. 314).

Comprendere, dunque, è l'incontro di due *orizzonti*, quello del lettore, composto dalle sue aspettative e dai suoi pregiudizi, e quello dell'autore: ciò che accade, allora, è una *fusione degli orizzonti* (*Horizontverschmelzung*) in un incontro dialogico tra i due punti di vista (Gadamer, 1983).

Orizzonte è quel cerchio che abbraccia e comprende tutto ciò che è visibile da un certo punto. Applicando il concetto al pensiero, noi siamo usi parlare di limitatezza di orizzonte, possibile allargamento di orizzonte, apertura di nuovi orizzonti, ecc. Il linguaggio filosofico, a partire da Nietzsche e Husserl, ha adoperato in particolare questo termine per indicare il fatto che il pensiero è legato alla sua determinatezza finita e per sottolineare la gradualità di ogni allargamento della prospettiva. Chi non ha un orizzonte è un uomo che non vede abbastanza lontano e perciò sopravvaluta ciò che gli sta più vicino. Avere un orizzonte significa, invece, non essere limitato a ciò che è più vicino, ma saper vedere al di là di questo. Chi ha un orizzonte sa valutare correttamente all'interno di esso il significato di ogni cosa secondo la prossimità o lontananza, secondo le dimensioni grandi o piccole. Conformemente a ciò, elaborare la situazione ermeneutica significa acquisire il giusto orizzonte problematico per i problemi che

si pongono nel nostro rapporto con i dati storici tramandati (Gadamer, 1983, pp. 352-353).

Va sottolineato, inoltre, che proprio per la sua caratteristica di essere una traduzione, avendo come sfondo il carattere heideggeriano della comprensione, Gadamer sostiene che l'atto di comprendere sia una applicazione *pratica*, un *saper fare*: è, questo, un elemento di rottura con il processo di riproduzione empatica proposto da Dilthey e dalla rigidità di un sistema metodico (Gadamer, 1983). Comprendere qualcosa, infatti, non significa altro che *applicare un'abilità ed essere coscienti di possederla*, richiamando l'idea di Heidegger di comprensione che è sempre una autocomprensione (Gadamer, 1983).

Il tema della comprensione di sé si fa centrale nel pensiero di Paul Ricoeur: ciascuno, infatti, è un soggetto *autointerrogante* sulla propria identità e sul proprio fine. Per questo, anche per Ricoeur l'autocomprensione è il prodotto di un processo ermeneutico che si realizza «soltanto attraverso i segni depositati nella sua memoria e nel suo immaginario dalle grandi culture» (Ricoeur, 1998, p. 41).

È a questi segni che, per Ricoeur, l'ermeneutica deve tornare: con la psicologizzazione dell'interpretazione avviata da Schleiermacher, si è dipanata per il soggetto una *via breve* per l'accesso all'essere – com'è chiaro in Heidegger (Ferraris, 1997). Si fa necessario, quindi, ritornare, nel solco delle scienze umane, alla *via lunga* dell'interpretazione testuale che è fatta di *simboli*, cioè di una natura sempre esistenzialmente caratterizzata, che indica un *sovrappiù*, un senso indiretto e figurato che non può essere decifrato se non da un lavoro ermeneutico e interpretativo (Ferraris, 1997).

Di rimando, il concetto di interpretazione riceve anch'esso una accezione determinata. Propongo di dargli uguale estensione che al simbolo: diremo che l'interpretazione è il lavoro mentale che consiste

nel decifrare il senso nascosto nel senso apparente, nel dispiegare i livelli di significazione impliciti nella significazione letterale. Mantengo così il riferimento iniziale all'esegesi, cioè all'interpretazione dei sensi nascosti. Simbolo ed interpretazione divengono così concetti correlativi; c'è interpretazione là dove c'è senso molteplice, ed è nell'interpretazione che la pluralità dei sensi è resa manifesta (Ricoeur, 1995, p. 26).

L'impegno del soggetto nell'interpretazione rende centrale nel pensiero di Ricoeur la nozione di *testo* in quanto metafora del discorso e dell'azione; ogni aspetto della vita, infatti, è assimilabile a un testo da interpretare e in cui rintracciare l'identità del sé (Ricoeur, 1995; Furia, 2015).

Per poter avere un'autocomprensione chiara, è necessario che la costruzione dell'identità dia come risultato un sé coerente attraverso un *intreccio narrativo* che renda intelligibili e connesse le esperienze più disparate. «There is no self-knowledge without some kind of detour through signs, symbols and cultural works» (Ricoeur & Kemp, 1985, p. 213). Per questo, dunque, non è possibile considerare la vita dell'uomo priva della finzione narrativa (Ricoeur, 1999) che gli permette di cogliere la propria *identità narrativa*, che rappresenta *la risoluzione poetica del circolo ermeneutico* (Ricoeur, 1999, p. 378).

Just why is the act of telling so close to the heart of our experience? Perhaps it is because our own existence cannot be separated from the account we can give of ourselves. It is in telling our own stories that we give ourselves an identity. We recognize ourselves in the stories we tell about ourselves. It makes little difference whether these stories are true or false, fiction as well as verifiable history provides us with an identity. Hannah Arendt, that marvelous philosopher too little known, has in her book, *The Human Condition*, a long analysis of story and history, where she says that it is in narrating that the author of actions - the one who does things, the agent - finds an identity recognizes him/herself and gets what one might rightly call a narrative identity (Ricoeur & Kemp, 1985, pp. 214-215).

Questa identità narrativa è il perno della coerenza dell'io rispetto a tutte le trasformazioni della vita che supplisce alla necessità di un io sostanziale: «L'identità narrativa si trova nel mezzo [...] tra puro cambiamento e identità assoluta» (Ricoeur, 1994, pp. 184-185).

1.4 Filosofia politica

Questa narrativa del sé, letta in ottica foucaultiana, rientra in quelle *tecniche del sé* «che permettono agli individui di effettuare, con i propri mezzi [o con l'aiuto degli altri], un certo numero di operazioni sui propri corpi, sulle proprie anime, sui propri pensieri, sulla propria condotta; e questo in modo da trasformare se stessi, modificare se stessi, e raggiungere un certo stato di perfezione, di felicità, di purezza, di potere soprannaturale e così via» (Foucault, 2012, p. 39). In questo caso, quell'identità narrativa che in Ricoeur è uno strumento ermeneutico, in Foucault assumerà la forma di un *dispositivo di potere*, e sposterà la domanda di partenza dalle condizioni di possibilità della comprensione, espressa dall'ermeneutica, a quella centrale della filosofia politica, relativa alle «interazioni sociali tra gli uomini in quanto queste si configurano come relazioni di potere, e danno luogo a discussione o a conflitto circa il modo in cui il potere debba essere distribuito o organizzato» (Petrucciani, 2003, p. 5).

Nel nucleo delle tecnologie del sé, aver chiaro un racconto su sé stessi è utile, per il governo delle persone, quanto le tecnologie legate all'obbedienza: avere un'immagine di sé, infatti, implica il rendere pubblica quell'immagine attraverso processi come una confessione o l'esame di coscienza (Foucault, 2012). Sono proprio queste pratiche, nate in seno al cristianesimo, che hanno avuto una enorme influenza sulla nascita del

soggetto di età moderna³⁵ perché hanno introdotto un elemento di rottura con il tradizionale γνῶθι σεαυτόν delfico nel momento in cui «l'antico obbligo di conoscere se stessi è divenuto il precetto monastico: “confessa, alla tua guida spirituale, ognuno dei tuoi pensieri”(omnes cogitationes)» (Foucault, 2012, p. 41).

Con questa metamorfosi del precetto delfico in precetto cristiano, per Foucault, si avvia l'*ermeneutica del sé*. A questa *torsione ermeneutica*, Foucault arriva per poter individuare i modelli attraverso cui il soggetto organizza la propria potenza, strutturando, così, anche i rapporti con gli altri (Foucault, 2012).

A questo punto, per analizzare ciò che è designato come “il soggetto”, un terzo spostamento sembrava imporsi; era opportuno cercare quali fossero le forme e le modalità del rapporto con se stesso attraverso le quali l'individuo si costituisce e si riconosce come soggetto. Dopo lo studio dei giochi di verità gli uni rispetto agli altri — sulla falsariga di un certo numero di scienze empiriche nel XVII e XVIII secolo — e dopo quello dei giochi di verità rispetto ai rapporti di potere, sull'esempio delle pratiche punitive, un altro lavoro sembrava imporsi: studiare i giochi di verità nel rapporto di sé con se stesso e la costituzione di sé come soggetto (Foucault, 2002, pp. 11-12).

Nel considerare lo sviluppo delle pratiche di verità del sé nel monachesimo cristiano, Foucault (2012) sottolinea come l'esigenza della confessione pubblica e dell'esame di coscienza parta da due principi fondamentali, l'obbedienza e la contemplazione. Esaminando l'aspetto dell'obbedienza, sottolinea la differenza tra il legame che si istituiva, nelle scuole filosofiche antiche, tra maestro e discepolo e la configurazione che

³⁵ Basti pensare, per citare un esempio emblematico, alle *Meditationes de prima philosophia* di René Descartes, concepite a partire dal modello meditativo degli esercizi spirituali di Ignazio di Loyola.

questo assume nel monachesimo: se il discepolo delle scuole 'pagane' obbedisce al maestro perché lo conduca a una vita saggia e felice,

Nella vita monastica e, soprattutto, nelle comunità cenobitiche, l'obbedienza presenta caratteristiche molto diverse. Essa deve riguardare tutti gli aspetti della vita. C'è un adagio, molto famoso nella letteratura monastica, che recita: «Tutto ciò che non viene fatto per ordine del proprio direttore, o tutto ciò che viene fatto senza il suo permesso, costituisce un furto». [...] L'obbedienza, nelle istituzioni monastiche, è quindi una relazione permanente, e anche quando il monaco è anziano, anche quando diventa, a propria volta, direttore, egli è sempre chiamato a preservare in sé lo spirito di obbedienza come un sacrificio permanente della propria volontà (Foucault, 2012, pp. 76-77).

In seno a questo tipo di rapporto, inoltre, la confessione pubblica diventa uno strumento ermeneutico perché la verbalizzazione degli stati interiori schiude all'abate o al maestro di formazione il cuore del confratello; così facendo, può esercitare il discernimento sulla veridicità o sull'illusorietà della verbalizzazione del discepolo (Foucault, 2012).

Tuttavia, la pratica della *publicatio sui*, dapprima all'interno dei cenobi e, successivamente, come pratica cristiana normata, diventa un *dispositivo di potere*. Appare chiaro, questo, nel primo volume della *Storia della sessualità*, dedicato alla *Volontà di sapere* (Foucault, 2001):

La confessione della verità si è iscritta nel seno delle procedure d'individualizzazione da parte del potere. [...]

La confessione è un rituale discorsivo in cui il soggetto che parla coincide con il soggetto dell'enunciato; è anche un rituale che si dispiega in un rapporto di potere, poiché non si confessa senza la presenza almeno virtuale di un partner che non è semplicemente l'interlocutore, ma l'istanza che richiede la confessione, l'impone, l'apprezza ed interviene per giudicare, punire, perdonare, consolare, riconciliare; un rituale in cui la verità mostra la sua autenticità grazie all'ostacolo ed alle resistenze che deve eliminare per formularsi; un

rituale, infine, in cui la sola enunciazione, indipendentemente dalle sue conseguenze esterne, produce in colui che l'articola delle modificazioni intrinseche: lo rende innocente, lo riscatta, lo purifica, lo sgrava dalle sue colpe, lo libera, gli promette la salvezza (pp. 54.57).

Quello della confessione è un chiaro esempio di come la capacità di esercizio del potere su sé stessi e sugli altri produce dei saperi che spiegano, utilizzano e giustificano tale capacità. Perciò strumenti, procedure, obiettivi, status e forme di istituzionalizzazione del sapere sono inseparabilmente legati alle relazioni di potere (Foucault, 2001). Inoltre, Foucault ritiene il soggetto moderno, sviluppatosi nel pensiero umanista occidentale, non sia altro che un *artefatto*, un *fabbricato* (Foucault, 2012), un prodotto fragile di quei meccanismi disciplinari nati sul modello delle pratiche cristiane di confessione ed esame, che hanno avuto il massimo sviluppo nel periodo dell'Illuminismo (Foucault, 2012).

In quanto prodotti dei meccanismi di controllo, né gli individui né i gruppi possono ritenersi agenti liberi in assoluto e nemmeno del tutto determinati, ma sono *sovranità assoggettate* la cui libertà e la cui capacità di agire dipendono dall'autorizzazione preventiva da parte che detiene il potere. Tuttavia, anche le relazioni di potere non sono assolute giacché dipendono dai soggetti che le legittimano (Foucault, 2012).

Hence, rather than asking of ideal subjects the Hobbesian question of what they have yielded up of themselves, their powers or their freedoms in order to be subjected (that is, in order to join in a social contract), "one should inquire how the relations of subjection are able to fabricate subjects" (Foucault 1980d: 15) (Deacon, 2003, p. 235).

Questa forma di potere assoggettante legittimato dagli assoggettati è quanto Gramsci (2021) definiva *egemonia*: questa è la forma più comune di potere e controllo la quale, non richiedendo l'uso della forza, si insinua nelle

relazioni della realtà quotidiana grazie alle organizzazioni della società civile – chiesa, scuole, sindacati e media (Gramsci, 2021; Mir et al., 2015).

L'egemonia, come intesa da Gramsci e, più genericamente, nella tradizione marxista, trova la propria esplicitazione nella *classe dominante borghese*: detentrica della capacità d'acquisto sia dei mezzi di produzione e che della forza-lavoro, nella classe borghese il potere politico viene a coincidere con il potere economico, facendo dello Stato moderno «un comitato che amministra gli affari comuni di tutta la classe borghese» (Marx & Engels, 2018, p. 10). A questa visione manichea e monolitica, Ferrarotti (2020) ne affianca una versione più *informale*, costituita da «rapporti di influenza, persuasione, prestigio, suggestione, autorevolezza, non definiti e neppure definibili in senso formale, ossia non codificabili. Questi rapporti di potere informale sarebbero decisivi, sarebbero “quelli che contano”» (p. 92).

Max Weber (1995), invece, si pone *in medio* a queste due posizioni definendo il potere dal punto di vista sociologico come una

possibilità di trovare obbedienza, presso certe persone, ad un comando che abbia un determinato contenuto. [...] Il fenomeno del potere è connesso soltanto alla presenza attuale di una persona che dia con successo ordini ad altri, e non sempre all'esistenza di un apparato amministrativo e neppure di un gruppo sociale; tuttavia esso si presenta di solito – per lo meno nei casi normali – legato all'uno o all'altro di essi. Un gruppo sociale deve essere chiamato gruppo di potere nella misura in cui i suoi membri come tali sono sottoposti, in virtù di un ordinamento in vigore, a relazioni di potere (p. 52).

Introducendo un elemento di imprevedibilità come la *chance*, Weber aprirebbe la strada a un'ulteriore variabile, cioè all'abilità personale del *leader*. Infatti, il *potere carismatico* è la seconda delle tre forme di legittimazione del potere teorizzate da Weber – preceduta dall'autorità

dell'*eterno ieri* (il potere tradizionale e trasmissibile) e seguita dal potere *in forza di legalità*. A rendere questo potere legittimo sono «l'autorità del dono di grazia straordinario e personale (carisma), la dedizione assolutamente personale e la fiducia personale nelle rivelazioni, nell'eroismo o in altre qualità di capo di un singolo individuo» (Weber, 2004, p. mmm).

Un aspetto interessante del leader carismatico weberiano è il suo essere *non-economico* o, più radicalmente, *antieconomico*.

Il carisma puro è specificamente estraneo all'economia. [...] Nel suo tipo puro, esso disprezza e respinge l'utilizzazione economica del dono di grazia come fonte di reddito il che certamente è più un'aspirazione che un fatto. Non che il carisma abbia sempre rinunciato al possesso e al guadagno, come fanno in certe circostanze i profeti e i loro discepoli. [...] Ciò che tutti disprezzano finché esiste un genuino potere carismatico è l'economia ordinaria di carattere tradizionale o razionale, con l'obbiettivo di «introiti» regolari conseguiti mediante un'attività economica continuativa diretta a tale scopo. [...] Considerato dal punto di vista di un'economia razionale, esso è una tipica potenza «anti-economica»; e ciò poiché rifiuta ogni immissione nella vita quotidiana. Esso può soltanto partecipare, con assoluta indifferenza interiore, a occasionali possibilità di guadagno. Il «vivere di rendita» come forma di affrancamento economico può per svariati tipi costituire il fondamento economico di esistenze carismatiche (Weber, 1995, p. 241).

Questa natura anti-economica non è altro che un modo di enfatizzare le caratteristiche straordinarie del leader carismatico (Weber, 1995).

Lungi dall'essere l'unico elemento di determinazione del potere, l'abilità personale entra in circolo dialettico con il contesto, formato «dalla situazione strutturale e dai dati oggettivi in cui il fenomeno viene svolgendosi sul piano storico, cioè sul piano dei rapporti di forza reali, sociologicamente rilevanti» (Ferrarotti, 2020, p. 94).

L'idea del leader carismatico di Weber è una chiara eredità nietzscheana del concetto di *Übermensch*. Allo stesso modo del leader carismatico delineato da Weber, l'oltreuomo di Nietzsche sorge *al meriggio*, nel momento di crisi massima dei valori dovuta alla *morte di Dio*.

Questo Dio è morto! Uomini superiori, questo Dio era il vostro più grave pericolo. Da quando giace nella tomba, voi siete veramente risorti. Solo ora verrà il grande meriggio, solo ora l'uomo superiore diverrà – padrone! Avete capito queste parole, fratelli? Voi siete spaventati: il vostro cuore ha le vertigini? Vi si spalanca, qui, l'abisso? Ringhia, qui, contro di voi il cane dell'inferno? Ebbene! Coraggio! Uomini superiori! Solo ora il mondo partorirà il futuro degli uomini. Dio è morto: noi ora vogliamo che il super-uomo viva! (Nietzsche, 1968, pp. 348-349).

Questo *Übermensch* è l'unico in grado di accettare e superare la *morte di Dio* attraverso la rinuncia al *ressentiment*, quel sentimento generato dalla prevalenza della morale comune su quella aristocratica, dalla *vittoria degli schiavi* grazie agli ideali cristiani promulgati dalla Chiesa. Per Nietzsche, questa falsa forma religiosa, insieme a tutte le altre, è solo un vano tentativo di celare il nostro *deicidio*. L'Oltreuomo, sostiene Eagleton (2014), è colui il quale riuscirà a liberarsi da tutte le forme di religione, rappresentate anche da Natura, Ragione, Uomo e moralità. È il solo a poter guardare nell'abisso del Reale e scorgere, nella morte di Dio, la nascita di una nuova specie di umanità che pronuncia il proprio sì ai valori *della terra*, rinunciando alle *sovraterrane speranze* (Nietzsche, 1968, p. 6). «Mentre ogni morale aristocratica germoglia da un trionfante sì pronunciato a se stessi, la morale degli schiavi dice fin dal principio no a un "di fuori", a un "altro", a un "non io": e questo non è la sua azione creatrice» (Nietzsche, 1972, p. 236).

Per poter andare oltre i valori del *ressentiment*, all'oltreuomo è d'intralcio anche l'ordinamento giuridico giacché Nietzsche lo riconosce come ostacolo all'affermazione dello *Übermensch*:

Un ordinamento giuridico pensato come sovrano e generale, non come mezzo nella lotta tra complessi di potenza, bensì come mezzo *contro* ogni lotta in genere, pressappoco secondo il modulo comunista di Dühring, per cui ogni volontà deve considerare simile ogni volontà, sarebbe un principio *ostile alla vita*, una realtà che distrugge e dissolve l'uomo, un attentato al futuro dell'uomo, un segno di stanchezza, un cammino tortuoso verso il nulla (Nietzsche, 1972, p. 275).

Insieme a questo tipo di amministrazione del potere giuridico, anche l'idea di Uomo, nell'era *post mortem Dei*, deve essere smantellata giacché è basata sul modello dell'immagine e somiglianza di Dio; la morte di Dio deve avere come conseguenza la morte dell'Uomo, inteso come creatura vile, colpevole e dipendente dal divino (Nietzsche, 1972b). Tuttavia, nota Eagleton (2014), «what will replace him [God] is the Overman. Yet in his sovereignty over Nature and lordly selfdependence, the Overman has more than a smack of divinity about him [...]. What will replace him continues to be an image of him» (p. 159).

Questo oltreuomo, inoltre, avendo rifiutato il trascendente a causa della morte di Dio, non può che rigettare l'idea di una morale universale intrisa dei valori cristiani che hanno distaccato l'uomo da sé per proiettarlo al raggiungimento della vita vera e ultramondana attraverso il comandamento dell'amore per il prossimo.

Voi vi affollate attorno al prossimo e avete belle parole per questo vostro affollarvi. Ma io vi dico: il vostro amore del prossimo è il vostro cattivo amore per voi stessi.

Voi fuggite verso il prossimo fuggendo voi stessi, e di ciò vorreste fare una virtù: ma io leggo dentro il vostro "disinteresse".

Il tu è più antico dell'io; il tu è stato santificato, ma non ancora l'io: così l'uomo accorre ad affollarsi attorno al prossimo.
Forse che io vi consiglio l'amore del prossimo? Preferisco consigliarvi la fuga dal prossimo e l'amore per il remoto! (Nietzsche, 1968, p. 70).

In opposizione al principio della *compassione* schopenhaueriano, Nietzsche critica le premesse dell'altruismo, ritenendo che è morale un atto che porta con sé un elemento di rottura e istituisce un nuovo valore; e il giudizio sulla moralità di quel valore non è più determinato da un sentimento *ad extra* «ma dal fatto che la realizzazione del desiderio del singolo soggetto – a partire dal suo egoismo – possa fungere da valore utile per la prossima generazione su questa terra» (Iaia, 2022, p. 9). E se l'eticità non è altro che uno sclerotico attaccamento all'obbedienza ai costumi imposti dalla tradizione, allora l'uomo libero è colui che abbandona l'eticità e, di conseguenza, la tradizione, desiderando dipendere esclusivamente da sé (Iaia, 2022; Nietzsche, 1968).

1.5 Etica

Di segno completamente opposto a quello nietzscheano è, invece, il pensiero di Emmanuel Lévinas, il quale sceglie come orizzonte la preoccupazione morale incondizionata e la cura per l'Altro, inaugurando uno stretto legame tra la fenomenologia di matrice husserliana e il pensiero ebraico.

Il tratto husserliano emerge chiaramente in *La teoria dell'intuizione nella fenomenologia di Husserl* (Lévinas, 2002) in cui esamina il concetto di intuizione come alternativa sia all'idealismo che all'empirismo. Nel presentare la riduzione eidetica come possibilità dell'intuizione delle essenze, Lévinas mostra che «ogni *cogito* deve essere preso nella sua correlazione con il *cogitatum*, e non può essere preso altrimenti» (Lévinas, 2002, p. 145). Così la coscienza (*cogito*) si trascende per incontrare l'alterità

del *cogitatum*, cioè dell'oggetto del pensiero ma nella sua concretezza di *essere-nel-mondo*. Questo oggetto ormai esteriorizzato, nel suo essere considerato fenomenologico, rompe l'immanenza dell'atto conoscitivo per incontrare la vita degli oggetti del pensiero (Lévinas, 2002). La fenomenologia è una parte fondamentale della formazione del pensiero di Lévinas giacché questa

serve come base alle scienze morali, così come fonda le scienze della natura, ma è inoltre la vita stessa dello spirito che si ritrova e che esiste conformemente alla sua vocazione. Essa fornisce una disciplina attraverso la quale lo spirito prende coscienza di sé, assume la responsabilità di sé e, in fin dei conti, la propria libertà (Lévinas, 1998, p.)

Dall'altra parte, invece, l'incontro con la filosofia esistenzialista heideggeriana, particolarmente di *Essere e tempo* (Heidegger, 2015) – opera che sarà ritenuta dal filosofo lituano priva di ogni riflessione etica e di cura per l'altro –, e le vicende della seconda guerra mondiale, spingono con più forza Lévinas verso un recupero della cultura e della tradizione ebraiche, che esprimono un concetto di libertà *difficile*, che lascia emergere l'esigenza etica della Torah (Lévinas, 2004). L'incontro con il volto dell'Altro esprime pienamente questa libertà, nella quale l'attesa messianica si fonda sulla responsabilità infinita per l'altro essere umano (Rendtorff, 2014).

Per questo, Lévinas considera l'ontologia heideggeriana una introflessione: il *Dasein*, l'essere-nel-mondo, infatti, è definito a partire dalla prospettiva sul sé, non sull'Altro, e anche il rapporto con il mondo dipende dalla tensione tra i *Dasein* e l'essere. Per questo motivo, dunque, l'ontologia di Heidegger non permette di cogliere il *volto* dell'Altro, che è espressione dell'infinito (Rendtorff, 2014).

Questo *Altro* è, in *Totalità e infinito* (Lévinas, 2012), l'oggetto del desiderio metafisico dell'invisibile, tensione verso il *totalmente altro*:

L'Altro metafisicamente desiderato non è «altro» come il pane che mangio, come il paese che abito, come il paesaggio che contemplo, come, a volte, io stesso posso apparire ai miei occhi: questo «io», questo «altro». Con queste realtà, posso «nutrirmi» e, in larghissima misura, soddisfare, come se mi fossero semplicemente mancate. E per questo motivo la loro alterità si riassorbe nella mia identità di pensante o di possidente. Il desiderio metafisico tende verso *una cosa totalmente altra*, verso *l'assolutamente altro* (p. 31, corsivo dell'autore).

Nella relazione che viene a istituirsi, i due termini relazionali non possono costituire una *correlazione quasi reversibile* ma è necessario che si mantengano autosufficienti rispetto alla relazione, da cui devono essere capaci di distaccarsi. È proprio la separatezza, l'autonomia tra le parti che rende possibile la relazione: «L'alterità, l'eterogeneità radicale dell'Altro è possibile solo se l'Altro è altro rispetto ad un termine la cui essenza consiste nel restare al punto di partenza, nel servire da *ingresso* alla relazione, nell'essere il Medesimo non relativamente ma assolutamente» (Lévinas, 2012, p. 34).

Questa *frattura nell'essere tra il Medesimo e l'Altro* è ciò che accade nella relazione con l'idea di infinito, che è un contenuto *incontenibile*, sempre eccedente rispetto al soggetto pensante. Questa *nozione cartesiana* dell'infinito – che appare nelle *Meditationes de prima philosophia* – istituisce una relazione con qualcosa di assolutamente esterno al soggetto che lo pensa, e tale exteriorità prende forma nel *volto* dell'altro (Lévinas, 2012).

Ora, noi chiamiamo volto il modo in cui si presenta l'Altro, che supera *l'idea dell'Altro in me*. Questo *modo* non consiste nell'assumere, di fronte al mio sguardo, la figura di un tema, nel mostrarsi come un insieme di qualità che formano un'immagine. Il volto d'Altri distrugge ad ogni

istante, e oltrepassa l'immagine plastica che mi lascia, l'idea a mia misura e a misura del suo *ideatum* — l'idea adeguata. Non si manifesta in base a queste qualità, ma *kath'auto*. *Si esprime*. [...]

La nozione del volto, alla quale faremo ricorso in tutta quest'opera, apre altre prospettive: ci porta verso una nozione di senso anteriore alla mia *Sinnggebung* e, quindi, indipendente dalla mia iniziativa e dal mio potere (Lévinas, 2012, pp. 48-49).

L'interpellanza del volto è ciò che apre la possibilità del discorso, che è un *rapporto etico* che *ammaestra* giacché «viene dall'esterno e porta in me più di quanto non abbia già. Nella sua transitività non-violenta si produce proprio l'epifania» (Lévinas, 2012, p. 49). Attraverso il discorso, dunque, il volto richiama la *ragione* la cui cifra essenziale è, per Lévinas, la *responsabilità verso l'Altro*.

Il principio della responsabilità espresso in *Totalità e infinito* sposta tutta la riflessione verso l'etica che è, per Lévinas, la *filosofia prima*: il volto dell'altro pone il sé davanti al proprio *potere di potere*, e «al limite della santità e della caricatura, si offre quindi ancora, in un certo senso, al potere. [...] Questo infinito [...] ci resiste già nel suo volto, è il suo volto, è l'espressione originaria, è la prima parola: "non uccidere"» (Lévinas, 2012, pp. 203-204). Non è, questa, la mera responsabilità giuridica di non attentare alla vita dell'altro quanto, piuttosto, la responsabilità della sopravvivenza dell'altro attraverso le azioni quotidiane. Non a caso, scrive Lévinas, «il Sé è Sub-jectum: è sotto il peso dell'universo — responsabile di tutto. L'unità dell'universo non è ciò che il mio sguardo abbraccia nella sua unità d'appercezione, ma ciò che da tutte le parti m'incombe, mi riguarda nei due sensi del termine, mi accusa, è mio affare» (Lévinas, 2011, p. 149).

Quello della responsabilità è un tema pregnante anche dell'ultima fase del pensiero di Hans Jonas, che dedica proprio un *tractatus tecnologico-ethicus* – come spiega nella prefazione – al *principio responsabilità* (Jonas, 2009). Assistendo all'avanzamento tecnologico, Jonas ritiene che non sia più

sufficiente per l'etica contemporanea l'adagio kantiano «Agisci in modo che la massima della tua volontà possa valere sempre, al tempo stesso, come principio di una legislazione universale» (Kant, 2017, p. 61). In sèguito al progresso della tecnologia e della scienza, «si è trasformata *la natura dell'agire umano*, e poiché l'etica ha a che fare con l'agire, ne deduco che il mutamento nella natura dell'agire umano esige anche un mutamento nell'etica» (Jonas, 2009, p. 3). Non è più possibile, per Jonas, che l'etica riguardi solo la limitata sfera delle relazioni tra uomini nell'*hic et nunc*: questo modo della tradizione filosofica di guardare all'etica non permette di estendere lo sguardo né al di fuori della sfera antropologica né, tanto meno, di gettarlo al di là del presente, verso il futuro (Jonas, 2009).

Questa riflessione si radica nella *paura del futuro* che Jonas ritiene tanto fondamentale da *presupporla euristicamente*:

In questo suo balenarci incontro dal futuro, nella prefigurazione delle sue estensioni planetarie e delle sue durevoli conseguenze sull'uomo, è possibile scoprire alfine i principi etici da cui sono desumibili i nuovi doveri del nuovo potere. Definisco ciò «euristica della paura». Soltanto il previsto stravolgimento dell'uomo ci aiuta a cogliere il concetto di umanità che va preservato da quel pericolo. Sappiamo *ciò* che è in gioco soltanto se sappiamo *che* esso è in gioco (Jonas, 2009, p. XXVI, corsivo dell'autore).

Si deve osservare anche che Jonas incalza sulla necessità di ripensare il soggetto dell'etica non più come singolo ma come *attore collettivo*:

Nell'immagine che l'uomo coltiva di sé [...] egli è sempre di più il produttore di ciò che ha prodotto e l'esecutore di ciò che può eseguire, ma soprattutto il programmatore di ciò che sarà in grado di fare. Ma chi è questo «egli»? Né voi né io: sono *l'attore e l'azione collettivi*, non l'attore e l'azione individuali, ad essere qui in gioco; ed è il futuro indefinito, molto più che non lo spazio contemporaneo dell'azione, a

costituire l'orizzonte rilevante della responsabilità (Jonas, 2009, p. 14, corsivo nostro).

Quest'orizzonte più vasto, inoltre, comporta non solo la trasformazione degli imperativi etici ma anche il permeare dell'etica e della morale nei campi dell'agire in cui con difficoltà vengono accolte, come la sfera produttiva, attraverso la politica pubblica. Anche questo è sintomo del cambiamento dell'agire umano che agisce anche sulla natura stessa della politica (Jonas, 2009).

La responsabilità, inoltre, è sempre espressione di una *relazione asimmetrica* perché «deriva da un rapporto di forze squilibrato in cui il detentore di maggiore potere, proprio perché tale, nel riconoscere il suo dovere a garantire la sussistenza del minacciato anche quando non può rivendicare di per sé alcun diritto, deve imporre liberamente un limite alla propria potenza» (Bonaldi, 2009, p. 155).

Un tale principio di responsabilità è da considerarsi, per Jonas, il risultato di un *potere causale* perché la responsabilità è imputabile soltanto a un soggetto cosciente delle proprie azioni; inoltre, non si deve considerare solo *ex-post-facto*, cioè nella possibilità di azione retroattiva su atti già compiuti, ma in una *visione* rispetto alle azioni future, nella *determinazione del da-farsi* in cui il soggetto si sente responsabile *per la causa gli impone di agire* (Jonas, 2009, p. 117). Questo '*per la causa*'

si trova fuori di me, anche se nell'ambito di influenza del mio potere, e ne dipende nel bene e nel male. Il «per che cosa» contrappone al mio potere il suo diritto di esistere a partire da ciò che è o può essere, e assoggetta il potere mediante la volontà morale. La causa diventa mia, poiché il potere è mio e ha una relazione causale proprio con lei (Jonas, 2009, p. 117).

Riconosciuta come dovere, dunque, la responsabilità diventa *cura* per un altro essere, «diventando “apprensione” nel caso in cui venga minacciata la vulnerabilità di quell’essere» (Jonas, 2009, p. 285).

Si palesa, dunque, per Jonas, la necessità di riformulare l’imperativo kantiano che restituisce in quattro versioni:

«Agisci in modo che le conseguenze della tua azione siano compatibili con la permanenza di un’autentica vita umana sulla terra», oppure, tradotto in negativo: «Agisci in modo che le conseguenze della tua azione non distruggano la possibilità futura di tale vita», oppure, semplicemente: «Non mettere in pericolo le condizioni della sopravvivenza indefinita dell’umanità sulla terra», o ancora, tradotto nuovamente in positivo: «Includi nella tua scelta attuale l’integrità futura dell’uomo come oggetto della tua volontà» (Jonas, 2009, p. 16).

Nel suo agire, quindi, l’uomo deve porsi davanti alla propria responsabilità nei confronti della vita: «perché questo dovere dovrebbe valere incondizionatamente come un *Sollen* assolutamente vincolante per tutti?» (Becchi & Franzini Tibaldeo, 2017, p. 129). La risposta si trova nell’elaborazione di una nuova ontologia finalistica, in cui Jonas mostra come l’essere, in quanto portatore di valore, di uno scopo – la sua sopravvivenza – rispetto al non essere, ha in sé anche il *dover essere*; questo è chiarito dall’esempio della fragilità nel neonato «il cui solo respiro rivolge inconfutabilmente un ‘devi’ all’ambiente circostante affinché si prenda cura di lui» (Jonas, 2009, p. 163). Una tale ontologia, allora, non si misura più con l’astrattismo dell’essere ma con l’esistenza concreta di ogni vivente, nella salvaguardia del diritto alla continuità (Jonas, 1999).

Questo essere, che è la vita stessa, si manifesta non solo nell’uomo, ma anche in tutti gli *organismi* che vivono sia grazie alla loro *indipendenza* nei confronti della materia rispetto alla specificità ma anche alla *dipendenza* dalla materia rispetto al metabolismo. «In una parola: la forma organica sta

in un rapporto di *libertà bisognosa* verso la materia» (Jonas, 1999, p. 111). Tale libertà è proprio il carattere *precario e corruttibile*³⁶ della vita che non è appannaggio esclusivo dell'uomo a riguarda la natura della sua interezza.

Una tale *vulnerabilità*, quindi, può incorrere in pericolo a causa l'avanzamento tecnologico:

Si prenda a esempio, quale prima e maggiore trasformazione del quadro tradizionale, la *vulnerabilità* critica della natura davanti all'intervento tecnico dell'uomo – una vulnerabilità insospettata prima che cominciasse a manifestarsi in danni irrevocabili. Tale scoperta, il cui brivido portò all'idea e alla nascita dell'ecologia, modifica per intero la concezione che abbiamo di noi stessi in quanto fattore causale nel più vasto sistema delle cose. Essa evidenzia mediante i suoi effetti che la natura dell'agire umano si è *de facto* modificata e che un oggetto di ordine completamente nuovo, nientemeno che l'intera biosfera del pianeta, è stato aggiunto al novero delle cose per cui dobbiamo essere responsabili, in quanto su di esso abbiamo potere (Jonas, 2009, p. 10).

La vocazione più propria dell'essere non deve essere quella dell'esercizio della propria *volontà di potenza* a discapito dell'*avventura terrestre della vita*, ma quella della fedeltà alla propria umanità umano – quella che Jonas chiama *Sosein*³⁷ –, che si esercita nella *libertà* delle scelte di cura e rispetto per ogni forma di vita. La non cura della natura, quindi, provocherebbe una frattura metafisica con la stessa essenza dell'uomo giacché «solo quest'ultima può indicarci perché l'essere dell'uomo è meglio del non essere e solo su di essa è possibile fondare il primo dovere assoluto e

³⁶ «Essa è essenzialmente essere precario e corruttibile, un'avventura nella mortalità, e in nessuna delle sue possibili forme è tanto sicura della propria durata quanto può esserlo un corpo inorganico» (Jonas, 1999, p. 147).

³⁷ «Di un dovere di questo tipo si tratta anche nella responsabilità verso l'umanità futura, la quale in primo luogo implica appunto un dovere verso *l'esserci* dell'umanità futura (persino indipendentemente dal fatto che essa includa nostri discendenti) e in secondo luogo anche un dovere verso il suo *essere-così* [*Sosein*]» (Jonas, 2009, p. 53).

incondizionato: “*che ci siano degli uomini*”» (Becchi & Franzini Tibaldeo, 2017, p. 132).

1.5 Fenomenologia ed Estetica

L'appello jonasiano alla responsabilità, innestato nell'*ontologia finalistica*, richiama alla necessità che l'oggetto verso cui si rivolge la cura sia *sensibilmente* presente: il senso dell'*euristica della paura*, infatti, sta proprio nell'educare lo sguardo verso oggetti e principi concreti ma anche verso una *responsabilità di lunga portata* (Jonas, 2009, p. 34). Ne consegue, dunque, che l'etica non discende solo da astratti principi, ma soprattutto da *habitus* percettivi che permettono di incarnare l'imperativo di responsabilità nella vita quotidiana.

Questa realtà che si offre alla nostra coscienza è l'oggetto della *Fenomenologia*, che è «un'indagine eminentemente descrittiva, che ha per oggetto l'esperienza e che si differenzia dalle indagini psicologico-genetiche per la sua esplicita rinuncia a ogni considerazione che vada al di là dei fenomeni così come essi si manifestano alla coscienza» (Costa et al., 2002. p. 5). Per questo interessarsi all'evidenza dei fenomeni, la fenomenologia, dopo aver chiarito i presupposti iniziali, non può essere una filosofia che *si studia* ma deve essere una *filosofia che si fa* esercitando lo sguardo a cogliere, nella varietà dei fenomeni partico, quelle *essenze unitarie* capaci di restituire una scienza dell'universale; tuttavia, «senza particolari, senza un corpo che tocca, sente e guarda «cose», così come esse appaiono nel loro insieme qualitativo, neppure è possibile avviare il processo che induce in noi l'interrogazione (filosofica, teorica, epistemologica) sui sensi stratificati del nostro mondo circostante» (Costa et al., 2002. pp. 40-41).

Nel pensiero di Husserl sono evidenti entrambi questi poli: da una parte la ricerca del fondamento oggettivo e assoluto della conoscenza e, dall'altra, un'analisi della soggettività della coscienza che vada oltre il mero psicologismo del funzionamento della coscienza e si focalizzi sulla domanda circa il fondamento della logica e della scienza (Thévenaz, 2024).

L'analisi fenomenologica

pone la domanda: Che cosa intendiamo per ... ? («Was meinen wir?»). Qual è il *significato* di ciò che è presente nella mente quando giudichiamo, affermiamo, sogniamo, viviamo ecc.? La fenomenologia non è mai, dunque, una ricerca rivolta ai fatti esterni o interni. Al contrario, bisogna far tacere provvisoriamente l'esperienza, lasciare da parte la questione della realtà oggettiva o del contenuto reale per portare la propria attenzione semplicemente ed unicamente sulla *realtà nella coscienza*, sugli oggetti in quanto intenzionati da e nella coscienza, in breve, su ciò che Husserl chiama le essenze ideali. Con esse vanno intese non delle semplici rappresentazioni soggettive (si starebbe sul piano psicologico), né delle *realtà* ideali (indebitamente, si "realizzerebbero" o ipostatizzerebbero dei dati della coscienza e si starebbe su un piano metafisico), ma, precisamente, come dei fenomeni (Thévenaz, 2024, p. 78).

Per poter cogliere il mondo come fenomeno, e farlo su un *terreno assolutamente sicuro*, è necessario che la coscienza *metta tra parentesi* quell'atteggiamento naturale proprio dell'indagine psicologica per operare una *riduzione eidetica*, cioè un passaggio dall'intuizione sensibile all'essenza dell'oggetto dell'intuizione, movimento che Husserl definisce *vedere eidetico* (Husserl, 2002a). Tale riduzione è da intendersi non come il dubbio iperbolico *à la Descartes* ma come consapevolezza che «ogni vissuto dell'intelletto e ogni vissuto in generale, in quanto sia attuato, può essere ridotto all'oggetto di un puro guardare ed afferrare, e in questo guardare esso costituisce datità assoluta» (Husserl, 2002a, p. 67). Questo richiede un «*un atteggiamento nuovo e completamente diverso*, in contrasto con quello

naturale caratteristico del nostro pensiero e della nostra esperienza» (Husserl, 2002a) Introduzione]: è l'*epoché*, la fuoriuscita dall'atteggiamento naturale, che diventa il metodo che assicura al ricercatore di occuparsi non di fatti psicologici ma di fenomeni puri in quanto sono realtà intenzionali e di darne una descrizione coerente delle essenze (Husserl, 2002a).

Il processo fenomenologico della conoscenza di un oggetto, che si dà in una molteplicità di modi di manifestazione dello stesso oggetto sotto diverse angolazioni, e in un tempo determinato che lo colloca in un *prima* o in un *dopo* nel flusso unitario della coscienza (Husserl, 2002b), mette in primo piano il ruolo del corpo:

Innanzitutto il corpo vivo è il mezzo di qualsiasi percezione, è l'organo della percezione, partecipa necessariamente a qualsiasi percezione. Nella visione l'occhio è diretto verso ciò che è visto, corre lungo gli angoli, lungo le superfici, ecc. La mano scivola sopra gli oggetti e li palpa. Muovendomi io avvicino l'orecchio per sentire (Husserl, 2002b, p. 453, § 18).

Il corpo, dunque, è il *medium* attraverso cui si danno i contenuti delle manifestazioni ma, anche, il soggetto a cui queste si relazionano nello spazio; inoltre, in qualità di *organo di senso liberamente mobile*, consente la conoscenza dell'oggetto da tutte le angolazioni: «l'io, il soggetto, dal momento che agisce nelle dimensioni dello spazio e del tempo, non è un ente formale ma un *corpo estetico*, un corpo che si muove e che in tali cinestesie entra in variare relazioni intenzionali con gli altri soggetti e con il comune mondo circostante» (Costa et al., 2002, pp. 155-156, corsivo nostro).

La nozione di corpo, però, porta in sé la problematica di distinguere il *Korper*, che «è una cosa, una cosa fisica come qualsiasi altra, e ciò in quanto possiede un proprio spazio» dal *Leib*, il *corpo proprio*, «supporto dell'io; l'io ha sensazioni e queste sensazioni sono "localizzate" nel corpo vivo, in parte

cognitivamente, in parte secondo la manifestazione immediata» (Husserl, 2009, p. 181).

Il *Leib*, in quanto non solo presente nello spazio ma percepito dall'interno come proprio (*Eigenleib*), è il centro di tutti i sistemi di sensazioni – per esempio, tattili, visive, cinestetiche. Queste sensazioni non sono presenti nel corpo solo come *in* un oggetto ma sono un elemento costituente dell'essere un corpo vivente: il corpo, con i suoi movimenti, infatti, è il punto da cui si origina l'orientamento spaziale e ogni esperienza con i fenomeni intorno a esso (Husserl, 2002b).

Questa posizione primaria del corpo, nel suo essere *Korper* e *Leib*, della fenomenologia husserliana è ereditata da Merleau-Ponty che ne restituisce il suo essere «la sfera viva della presenza, fluire continuo, essere totale che precede ogni nostra veduta oggettiva, natura che ci si mostra in tutta la sua potenza» (Venier, 2011, p. 46). Come Husserl, infatti, Merleau-Ponty considera il corpo vivente come una modalità di *essere al mondo*, di abitare la *situazione* e di percepire la variabilità degli oggetti: il corpo è

ciò che mi fornisce, insieme alle facce visibili dell'oggetto, le facce non visibili, questa sintesi che va dal dato a ciò che non è attualmente dato, non è una sintesi intellettuale che pone liberamente l'oggetto nella sua totalità, è piuttosto una sintesi pratica: posso toccare la lampada, e non solo seguendo il lato rivolto verso di me, ma anche dall'altro lato; sarà sufficiente che io tenda la mano per coglierlo (Merleau-Ponty, 2004, p. 22).

La motilità del corpo non è solo *testimonianza dei sensi*, non evidenzia solo il suo essere situato nello spazio. La spazialità oggettiva non è sufficiente, per Merleau-Ponty, a dare ragione di una «presenza e un'estensione affettive di cui la spazialità oggettiva non è condizione sufficiente» giacché tale spazialità «è il dispiegarsi del suo essere di corpo, il modo in cui esso si realizza come corpo» (Merleau-Ponty, 2003, p. 213). Proprio per questo il

corpo è ciò che più appartiene al soggetto percipiente, ma non è l'unica dimensione che abita; oltre allo spazio, infatti, il corpo è una *situazione* nel *tempo*, che si dispiega proprio in virtù del corpo, il quale stabilisce l'*attualità* della vita di ciascuno (Merleau-Ponty, 2003).

Ogni presente può pretendere di fissare la nostra vita, ecco ciò che lo definisce come presente. Poiché esso si dà per la totalità dell'essere e poiché per un istante riempie la coscienza, noi non ce ne liberiamo mai completamente, il tempo non si rimargina mai interamente su di esso: ogni presente rimane come una ferita attraverso la quale defluisce la nostra forza. [...] Ciò che ci permette di centrare la nostra esistenza è anche ciò che ci impedisce di centrarla assolutamente, e l'anonimato del nostro corpo è inseparabilmente libertà e schiavitù. Così, per riassumere, l'ambiguità dell'essere al mondo si manifesta con quella del corpo, e quest'ultima si comprende mediante quella del tempo (Merleau-Ponty, 2003, p. 134).

Questa esperienza di ambiguità si manifesta pienamente nell'esperienza dell'*altro* per la quale è il corpo la porta di accesso. Contrariamente a Husserl, Merleau-Ponty fonda il riconoscimento dell'altro proprio sulla comune capacità di percezione sensoriale: «è appunto il mio corpo a percepire il corpo dell'altro: esso vi trova come un prolungamento miracoloso delle sue proprie intenzioni, una maniera familiare di trattare il mondo» (Merleau-Ponty, 2003, p. 459).

La percezione del corpo proprio e di quello dell'altro vivente è, dunque, un'esperienza *estetica*, nel suo senso più etimologico, perché si fa «nucleo di ogni "sapere", di un rapporto con il mondo circostante che attraverso la percezione si afferra nella sua unitarietà ontologica, che costituisce un tessuto comune, un'unica "carne" in cui ogni senso è radicato» (Franzini & Mazzocut-Mis, 1996, p. 133). In questo senso, Merleau-Ponty rivolge il discorso a un'impostazione ontologica tale che nell'ultima sua opera, *L'occhio e lo spirito* (Merleau-Ponty, 1989), di scorge la radice *precategoriale*

della comune carne del mondo e del corpo che si fa immagine nelle opere di Cézanne (Merleau-Ponty, 1989).

Il rivolgimento verso l'arte visiva moderna consente a Merleau-Ponty di fornire una chiave di accesso a quel *mondo che non può essere oggettivato* (Merleau-Ponty, 2009). In particolare, la pittura di Cézanne apre uno squarcio sulla trama invisibile di ciò di cui facciamo esperienza per offrirla al nostro sguardo: infatti, «l'artista è colui che fissa e che rende accessibile ai più «umani» fra gli uomini lo spettacolo di cui fanno parte senza vederlo» (Merleau-Ponty, 2009, p. 37).

Il lavoro del pittore non testimonia di ciò che l'occhio vede, piuttosto frequenta ed interroga sempre e di nuovo le condizioni corporee in atto nel visibile e di ciò che la sua pratica, dai tempi più remoti della prima umanità, porta a vedere. Prima ancora che con i sensi, si percepisce con ciò che ci fa stare al mondo: il corpo (Vinciguerra, 2013, p. 114).

L'opera di Cézanne, inoltre, mette in evidenza come il dualismo della percezione non ne restituisca l'originarietà perché l'esperienza percettiva è sempre una concatenazione tra mondo e soggetto. Attraverso l'uso del colore, per esempio, Cézanne fonde il disegno con la densità del colore per mostrare una realtà più complessa in cui anima e corpo, pensiero e visione sono un *tutto indivisibile* (Merleau-Ponty, 2009): «Se il pittore vuole esprimere il mondo, bisogna che la disposizione dei colori rechi in sé questo Tutto indivisibile; altrimenti la sua pittura sarà un'allusione alle cose e non le offrirà nell'unità imperiosa, nella presenza e nella pienezza insuperabile che è per noi tutti la definizione del reale» (Merleau-Ponty, 2009, p. 34). Allo stesso modo in cui sono indistinti e indistinguibili colore e disegno, lo sono anche la percezione e la realtà del mondo: non vi è più l'imposizione di un significato alle sensazioni ma un rapporto immediato – nel senso

etimologico di assenza di mediazione – tra il percipiente e il percepito (Merleau-Ponty, 2009).

L'atto pittorico, allora, non va visto come una mera possibilità espressiva ma va inteso in quanto «scoperta del senso primitivo dell'Essere che accompagna le prime manifestazioni dell'umanità. [...] Deve ammettere [il pittore] che le cose passano in lui» (Vinciguerra, 2013, p. 116). Per questo è possibile parlare, per Merleau-Ponty, di *transustanziazione*: il corpo non ha una sostanza separata e indipendente da quella del mondo, sono la trama e l'ordito *della stessa stoffa* (Merleau-Ponty, 1989).

La riflessione di Merleau-Ponty sul corpo, inoltre, è spesso intrecciata a quella sull'immagine: in effetti, «tanto quanto l'immagine, il corpo è un certo modo di investire lo spazio, un limite virtuale che inaugura il luogo in cui la materia si *mette a significare*» (Dalmasso, 2023, p. 139). Il rimando all'immagine, sostiene Dalmasso (2023), è uno dei modi attraverso cui Merleau-Ponty riflette sul fenomeno dell'*espressione*: nel contesto dell'esperienza percettiva, il corpo scopre la propria potenzialità di *spazio espressivo* proprio grazie al confronto con l'immagine e, in generale, con le esperienze artistiche non verbali.

Dalle note preparatorie al corso tenuto al Collège de France, raccolte sotto il titolo *Il mondo sensibile e il mondo dell'espressione* (Merleau-Ponty, 2021), emerge chiaramente cosa l'autore intenda per espressione:

Intenderemo qui per espressione o espressività la proprietà che ha un fenomeno, per la sua organizzazione interna, di farne conoscere un altro che non è dato o che non è mai stato dato. Lo strumento, l'opera, esprime l'uomo in questo senso. Lo stesso vale per l'opera dello spirito o per il quadro, ma più complesso: essi esprimono l'uomo parlando delle cose o anche del mondo, in questo caso non vi è solamente uomo che si esprime in prodotto ma prodotto che esprime il mondo, laddove l'uomo si attesta mediante l'apparizione di questo rapporto:

È in questo secondo senso che la percezione è espressione, espressione del mondo, ed essa si attesta come umana solamente in quanto racchiude questa emergenza di una verità del mondo (pp. 62-63).

Da questa nota si evince un *doppio movimento* tra percezione ed espressione: percepire il mondo è già esprimerlo, e questa relazione che si dà nell'immagine, «punto in cui la visione si fa gesto, non fa che riprendere e rilanciare quella messa in forma e in stile del mondo che comincia già nella percezione». (Dalmaso, 2023, p. 140). Per chiarire maggiormente questo *doppio rapporto* tra percezione ed espressione, è necessario sottolineare anche la *doppia funzione* del corpo: da una parte, «in quanto campi sensoriali esso risponde a ciò che gli si offre» ma, dall'altra, «lo stesso corpo è anche corpo che si muove e in questo esso non si limita più a rispondere, si rivolge verso il mondo per significarlo o designarlo» (Merleau-Ponty, 2021, p. 68, sottolineato dell'autore).

Il corpo di cui parla Merleau-Ponty non è il $\sigma\omega\mu\alpha$ contrapposto al $\pi\nu\epsilon\tilde{\upsilon}\mu\alpha$, ma il corpo in quanto sede delle passioni e del movimento e che instaura relazioni simboliche con il mondo;

perciò motilità di diversi livelli. *I.e.* motilità "elementare" è già potere espressivo del corpo in un mondo, e forme di espressione superiori (uso e riconoscimento dei simboli) sono ancora dei fatti di prassi o di motilità. | Quindi mediante il movimento si effettua la congiunzione del mondo sensibile e del mondo dell'espressione (Merleau-Ponty, 2021, p. 197).

Il movimento, inoltre, è ciò che mette in relazione un corpo umano con lo spazio: attraverso il movimento, infatti, non solo si garantisce il riferimento spaziale della percezione del corpo proprio, ma si evidenzia la specificità del corpo umano, che è la sua *motricità intrinseca*, l'esperire interno (Merleau-Ponty, 2021). Questo corpo umano «non è mosso come un

oggetto, *i.e.* da un altro oggetto: è invece mediante esso che io muovo gli strumenti e il suo movimento non è strumentale. È trasferimento magico verso il fine senza conoscenza dei mezzi, con *insight* che non aspetta messaggi ricevuti per essere risolta» (Merleau-Ponty, 2021, p. 197).

Una metafora evocativa usata da Merleau-Ponty per spiegare la spazialità propria del corpo e la trasformazione simbolica dello stesso spazio è quella del *templum* della tradizione etrusca e romana, destinato alle arti divinatorie dell'ornitomanzia e dell'aruspicina: questo non è solo il mero spazio dedicato ai riti di preveggenza ma è anche spazio pubblico e giuridico e, di conseguenza, spazio di condivisione (Dalmasso, 2023).

Cercando di dimostrare come la motilità del corpo sia strettamente connessa alle funzioni simboliche e che, in essa, sono presenti già delle capacità cognitive, Merleau-Ponty apporta come esempio quello di un organista esperto che deve eseguire un concerto su uno strumento diverso da quello sui cui abitualmente studia. Il momento della prova, in cui l'organista *misura lo strumento con il proprio corpo*, gli permette di trasformare quelle tastiere, quei pedali e quei registri da spazio oggettivo in luoghi di espressione del valore del mondo:

Ormai la musica esiste di per sé e tutto il resto esiste grazie a essa. Qui non c'è posto per un «ricordo» della posizione dei registri, l'organista non suona nello spazio oggettivo. In realtà, durante la prova i suoi gesti sono gesti di consacrazione: tendono vettori affettivi, scoprono sorgenti emozionali, creano uno spazio espressivo così come i gesti dell'augure delimitano il *templum* (Merleau-Ponty, 2003, p. 201).

L'irriducibilità del simbolico musicale ai gesti mostra come il corpo non sia meramente situato in uno spazio e in un tempo: il corpo li *abita* e, contestualmente, dà all'esistenza l'espressione: «certamente esso la sostiene, la fa esistere, ma è animato interiormente da essa, lo spostamento locale è

visto solo attraverso una rete di segni il cui senso è ultra-spaziale» (Merleau-Ponty, 2021, p. 225, sottolineato dell'autore). Questa possibilità espressiva del corpo fa del movimento un correlato indispensabile dello spazio, tanto che Merleau-Ponty, citando Grünbaum³⁸, ritiene che la motilità, nel suo stato più puro, sia da considerarsi «dotata del potere elementare di dare un senso (*Sinngebung*)» e, di conseguenza, come «sfera primaria nella quale originariamente sorge il senso di tutti i significati (*der Sinn aller Signifikationen*) nell'ambito dello spazio rappresentato». (Merleau-Ponty, 2003, p. 197).

Tale significato si costituisce in modi diversi:

Il corpo è il nostro mezzo generale per avere un mondo. Talvolta esso si limita ai gesti necessari per la conservazione della vita, e, correlativamente, pone attorno a noi un mondo biologico; talvolta, giocando su questi primi gesti e passando dal loro senso proprio a un senso figurato, manifesta attraverso di essi un nuovo nucleo di significato: è il caso delle abitudini motorie come la danza. Talvolta, infine, il significato perseguito non può essere raggiunto con i mezzi naturali del corpo; il corpo deve allora costruirsi uno strumento, e proietta attorno a sé un mondo culturale (Merleau-Ponty, 2003, p. 202).

Per questo, richiamando i gesti dell'augure nelle pratiche dell'ornitomanzia³⁹, Merleau-Ponty ritiene questi movimenti, in modo particolare quelli artistici non verbali, come la danza, una *consacrazione dello*

³⁸ Quello a cui si fa riferimento è l'articolo *Aphasie und Motorik* di Anton Abram Grünbaum apparso nel 1930 sulla rivista *Zeitschrift für die gesamte Neurologie und Psychiatrie* (Grünbaum, 1930).

³⁹ «Non bastava osservare il tipo di uccello, il numero, la natura e l'orientamento del suo volo, i suoi movimenti dovevano iscriversi nello spazio delimitato dal gesto dell'*augure*, il sacerdote preposto a raccogliere il responso divinatorio – l'*auspicio* positivo o negativo. Servendosi del *lituus*, il bastone rituale, egli tracciava due rette perpendicolari, una orientata secondo l'asse del meridiano, l'altra secondo il parallelo, che originavano il perimetro sacro del *templum*. Queste linee definivano il contorno entro il quale si poteva osservare il volo degli uccelli e interpretare così i segni in qualità di prodigi, secondo un rituale che regolava molte delle decisioni e dell'attribuzione di cariche nella vita istituzionale romana» (Dalmasso, 2023, p. 143).

spazio, ripensando il corpo non solo come *medium* attraverso cui si accede al mondo e come intermediario delle relazioni *interoggettive* e *intersoggettive* ma anche come spazio dello scambio tra il *reale* e il *virtuale* (Dalmasso, 2023). La stessa figura, inoltre, sarà usata nel corso sulla *Natura* al Collège de France (Merleau-Ponty, 1996), il cui obiettivo è quello di «dimostrare che la morfogenesi dell'organismo fa un tutt'uno con l'espressione del comportamento, cioè che il significato del comportamento è immanente all'organismo stesso» (Dalmasso, 2023, p. 149). Qui il corpo è considerato una *circoscrizione dello spazio*: allo stesso modo in cui «l'aruspice romano tracciava un contorno sacro e significante, così l'organismo definisce un *templum* in cui gli eventi avranno un significato organico. Fra questi eventi si trovano definiti gli elementi gestuali» (Merleau-Ponty, 1996, p. 215).

La figura del *templum*, spiega Dalmasso (2023), non deve far pensare che il senso di circoscrizione, di *recinto sacro*, corrisponda alla limitazione del corpo dato dal suo limite naturale, dalla pelle. Il confine del corpo, in virtù di quel senso di transustanziazione, trova la propria estensione all'ambiente in cui agisce e agli oggetti con cui interagisce: «Enigma del corpo, cosa e misurante di tutte le cose, chiuso e aperto, nella percezione così come nel desiderio. Nel corpo non ci sono due nature, ma una duplice natura: il mondo e gli altri diventano la nostra carne» (Merleau-Ponty, 1996, p. 308).

Questa carne, *chair*, è quella *conformazione primordiale e profonda del corpo*, elemento originario che, nel pensiero di Merleau-Ponty, diventa il saldo tessuto connettivo del corpo e del pensiero, capace di superare il classico dualismo tra corpo e spirito. Questa volontà di ripensare il corpo, il suo essere organismo e la sua struttura percettiva, è il tentativo di Merleau-Ponty di riabilitarne l'*aesthetica* al di fuori del portato biologico. (Di Rienzo, 2019).

Nella elaborazione matura della propria filosofia, l'autore tenta, allora, di rivelare un corpo che è piuttosto la culla della vita, un luogo essenziale della architettonica evolutiva che ingloba l'umano. In quest'ottica, l'umanità è considerata innanzitutto come "un altro modo di essere corpo [...]". È qui che avviene uno scarto che la differenzia dall'animalità. Diventare umani non riguarda la ragione, ma il corpo, grazie a uno scarto dovuto a una sorta di "vuoto" della *carne*: il "*creux*", la cavità ontologica che struttura l'essere del corpo, che "apre" la sua carne e la rende scarto. Il corpo dell'uomo è quel "punto singolare" della vita in cui la *chair* lavora su se stessa, fino a produrre, attraverso un'impercettibile evoluzione interna, una direzione che superando l'animalità sfocia nella *chair humaine* (Di Rienzo, 2019, p. 40).

2. Conclusioni

Alla luce delle riflessioni fin qui condotte su una piccola porzione del vasto panorama del sapere filosofico contemporaneo, risulta evidente come la filosofia smentisca la propria fama di sapere estraneo o puramente contemplativo, connotandosi come una risorsa fondamentale per il management organizzativo. Il suo contributo primario non può essere inteso, però, come una *cassetta degli attrezzi*: quello che la filosofia offre in modo precipuo è la capacità di domandare e di aprire spazi di riflessione critica, in cui è possibile – anzi, auspicabile – sospendere i pregiudizi e i presupposti impliciti delle pratiche gestionali. In un contesto dominato dalla logica dell'efficienza, dell'immediatezza e della redditività, la presenza del filosofo all'interno delle organizzazioni si configura come un gesto di resistenza che introduce, nel cuore dell'organizzazione, il tempo lento del pensiero e la possibilità di interrogare il senso stesso dell'agire.

Si è visto, attraverso le riflessioni di Hadot (2005) che la filosofia è utile nella misura in cui aiuta l'uomo a migliorarsi, ossia a prendere coscienza del proprio modo di abitare il mondo: per questo, il filosofo in azienda o in

istituzione artistica non è un mero consulente di strategie, ma un *artigiano del senso* che riporta alla luce la dimensione etica e simbolica delle decisioni per rendere il luogo di lavoro uno spazio umanamente abitabile.

Come nell'arte heideggeriana, la filosofia è *urto* (Stoß) che rompe la continuità dell'abitudine e apre un nuovo mondo (Heidegger, 2002). Allo stesso modo, la sua azione nel contesto organizzativo produce uno scarto percettivo che obbliga l'impresa, l'ente o la compagnia a ripensare la propria identità, la propria missione e il proprio rapporto con la comunità. Il compito del filosofo consiste, innanzitutto, nel rendere visibile l'invisibile, nel decifrare le strutture di senso che sottendono i comportamenti, i linguaggi e le pratiche. La sua domanda — *che cosa stiamo davvero facendo? perché lo facciamo in questo modo?* — non mira a risposte immediate, ma a generare consapevolezza. In questo senso, la filosofia offre al management una forma di conoscenza non funzionale, ma *fondativa*: essa non produce strumenti, ma orizzonti. Laddove il sapere tecnico tende alla semplificazione, la riflessione filosofica restituisce complessità e profondità, reintroducendo l'indeterminatezza come occasione di ricerca.

Inoltre, la filosofia, nella sua forma dialogica e autoriflessiva, contribuisce a umanizzare le dinamiche organizzative. Come evidenzia l'ermeneutica gadameriana, ogni comprensione è sempre un incontro di orizzonti (Gadamer, 1983): l'organizzazione, allora, non è un sistema chiuso ma uno spazio interpretativo in cui soggetti, ruoli e linguaggi si confrontano. Il filosofo, innestato in questo spazio, diventa un *mediatore ermeneutico*: favorisce la comunicazione, svela i pregiudizi, ricompone i conflitti di senso e crea le condizioni per una comprensione condivisa. La sua presenza non mira a ridurre la complessità, ma a renderla intelligibile, trasformandola in terreno fertile per la creatività e l'innovazione.

Dal punto di vista epistemologico, la figura del filosofo aiuta a distinguere tra conoscenza e opinione, tra ciò che è giustificato e ciò che è

meramente creduto (Platone, 2009b; Gettier, 1963). In un contesto in cui la conoscenza organizzativa è spesso confusa con la mera accumulazione di dati o di procedure, il filosofo reintroduce la domanda sul fondamento e sulla legittimità del sapere: *che cosa significa sapere in questa organizzazione?* La filosofia, così intesa, diventa un esercizio di epistemologia applicata, un dispositivo critico che consente di riflettere sui processi di produzione e condivisione della conoscenza.

Sul piano etico, la presenza del filosofo rappresenta un richiamo alla responsabilità e alla cura. Seguendo (Jonas, 2009), l'agire organizzativo deve avere uno sguardo proiettato al futuro non solo per l'innovazione delle proprie tecniche produttive ma anche per le conseguenze future e la salvaguardia delle condizioni della vita. Questa prospettiva impone al filosofo di avviare una riflessione insieme ai manager perché si interrogino non solo sulla sostenibilità economica, ma su quella simbolica, ambientale e relazionale dell'organizzazione. Mutuando il lessico jonasiano, il filosofo può farsi garante di quella *euristica della paura* che non è paralizzante, ma si fa vigilanza attiva ed etica verso ciò che potrebbe compromettere la continuità del mondo comune.

Analogamente, l'etica levinasiana dell'Altro offre al filosofo, nel quadro dell'impresa, un modello di relazione asimmetrica e responsiva: ogni decisione, anche la più tecnica, comporta un'assunzione di responsabilità verso chi ne subisce gli effetti. Il volto dell'altro — collaboratore, dipendente oppure, nel caso delle imprese artistiche, spettatore o cittadino — diventa il luogo in cui si misura la moralità dell'azione organizzativa (Lévinas, 2012). Così, la filosofia reintroduce nella gestione la dimensione del volto, del corpo e dell'incontro, elementi spesso esclusi dai linguaggi manageriali.

Inoltre, il filosofo, nell'orizzonte organizzativo, è anche un *interprete fenomenologico* della realtà quotidiana. Egli esercita, in senso husserliano, una riduzione del dato organizzativo, invitando a sospendere il giudizio

tecnico e a restituire ai fenomeni la loro densità vissuta. Nelle riunioni, nei processi decisionali, nelle pratiche di comunicazione, il filosofo ricerca le *essenze* dei gesti e dei discorsi, allenando l'organizzazione a vedere ciò che normalmente le sfugge. Come suggerito da Merleau-Ponty (2003), il filosofo può rimetter al centro della riflessione e dell'azione il corpo, il nostro mezzo per abitare il mondo: analogamente, la filosofia è il mezzo attraverso cui l'organizzazione ritrova la propria presenza sensibile, il proprio corpo simbolico, il proprio *esserci*.

In conclusione, la potenzialità del filosofo nel tessuto organizzativo risiede nella sua capacità di tenere insieme sapere e vita, teoria e prassi, pensiero e azione. Egli agisce come un *esploratore di connessioni* (Veca, 2012), capace di tessere legami tra concetti, esperienze e linguaggi differenti, ma anche come un *coltivatore di memorie*, che custodisce la tradizione critica del pensiero e la mette in dialogo con le sfide contemporanee. In un'epoca in cui le organizzazioni tendono a perdere il contatto con la propria dimensione umana, il filosofo rappresenta la possibilità di restituire profondità all'agire, senso alla produttività e apertura all'imprevisto. Il suo compito non è quello di fornire risposte, ma di mantenere viva la domanda; non di gestire, ma di *abitare* il mondo dell'organizzazione con lo sguardo attento e meravigliato di chi sa che ogni agire, per essere umano, deve restare interrogante.

A partire da queste conclusioni, nel prossimo capitolo si scenderà nella profondità del lavoro filosofico possibile all'interno delle organizzazioni artistiche, particolarmente dello spettacolo dal vivo. Il prodotto di tali organizzazioni ha una natura, sia in senso estetico che economico, del tutto peculiare, e necessita della sensibilità dello sguardo filosofico per poter essere colta nella sua complessità, e per poter essere gestita e amministrata in modo consapevole, innovativo e creativo.

CAPITOLO V

LA FILOSOFIA PER IL MANAGEMENT DELLE IMPRESE CULTURALI E DELLE ARTI PERFORMATIVE

1. Accenni di approccio economico ai beni culturali

Nel corso degli ultimi anni, il settore culturale ha registrato una crescente attenzione, da parte sia della comunità scientifica che del mondo aziendale [...].

In ambito accademico, con specifico riferimento alla situazione italiana, è infatti possibile osservare il moltiplicarsi di studi, analisi e pubblicazioni aventi a oggetto i luoghi della cultura, di volta in volta considerati come fattori di sviluppo economico, agenti di disseminazione di nuove conoscenze, luoghi di aggregazione per le comunità di riferimento, strumenti di inclusione sociale.

Ulteriori sollecitazioni al mutamento sono derivate dalla recente situazione congiunturale internazionale, che in numerosi casi ha indotto i governi a contrarre le risorse messe a disposizione del settore culturale, sia in modo diretto che indiretto. Gli operatori del settore sono stati quindi, da un lato, costretti a introdurre gradi crescenti di managerialità nei loro processi decisionali, al fine di ottimizzare l'uso delle scarse risorse disponibili [...]

La creazione di una prospettiva "manageriale" legata alle specificità della risorsa culturale apre dunque nuovi percorsi di ricerca e va a creare nuovi spazi di riflessione scientifica; sono questi gli elementi di base che la rendono un terreno fertile, pronto a cogliere anche le spinte innovative provenienti da altri settori (Solima, 2018, pp. 11-12).

La premessa di Solima, in apertura del volume sul *Management per l'impresa culturale* (2018), mette ben in evidenza la novità degli studi manageriali sulle imprese culturali e la necessità che questi acquisiscano un carattere *interdisciplinare* proprio in virtù della particolarità dei beni *arte, spettacolo e cultura*. Sicca (2000), infatti, sostiene che

l'interdisciplinarietà del management dell'arte nasce come risposta che il mondo della ricerca dà per affrontare l'intersezione tra i problemi estetici, manageriali e sociali, che interessano i manager delle singole imprese, a livello micro; e tra i campi dell'estetica, epistemologia, politica, organizzazione e management, che interessano i governi e le istituzioni sul fronte macro. In tal senso, l'interdisciplinarietà è un elemento costitutivo dell'evoluzione degli studi di *arts policy and management* (p. 74).

Dal punto di vista strettamente economico, questi ultimi si configurano come beni assai complessi che non trovano quasi mai corrispondenze con le categorie classiche dell'economia di mercato. I beni culturali, infatti,

represent, or serve to realize, cultural values. They comprise the things mentioned in the early goings: temples, a bridge, a painting, a mask but also intangible goods such as a ritual, a shared history, music, a tradition, or the concept of a flag. They all share the property that they can inspire awe, wonderment or convey a sense of the sublime. Their value is that they mean something over and beyond whatever economic and social values they have, like cows in the experience of Indians, an aboriginal painting in an aboriginal context, or an icon for a Rumanian Roman-Catholic (Klamer, 2003, p. 29).

Analizzare economicamente una tipologia di beni così eterogenea richiede, in prima battuta, una considerazione sul concetto di *valore* e, in seconda istanza, un'analisi della natura economica di beni culturali.

1.1. Concetto di valore e natura dei beni culturali

«To value something is to have a complex of positive attitudes toward it, governed by distinct standards for perception, emotion, deliberation, desire, and conduct» (Anderson, 1993, p.2). Attribuire un valore o un disvalore a qualcosa mette in moto, come mostrato da Anderson, un complesso di sentimenti ed emozioni che non è mai uguale a sé stesso, ma varia in base alle disposizioni personali e in relazione a un contesto all'interno del quale ciascuno impara a sviluppare il proprio gusto (Klamer, 2003; Throsby, 1994).

Quello di *valore*, tuttavia, è un concetto polisemico che riguarda una molteplicità di aspetti riferibili ai beni in valutazione: se da una parte rappresenta l'origine e la motivazione del *comportamento economico*, e tange concetti come quelli di *utilità* e *prezzo*, dall'altra apre una riflessione intorno alla sfera culturale e all'essenza stessi dei fenomeni culturali, sia nelle loro qualità intrinseche che in quelle estrinseche (Throsby, 2001).

Tuttavia,

The asset may have economic value, which derives simply from its physical existence [as a building] and irrespective of its cultural worth. But the economic value of the asset is likely to be augmented, perhaps significantly so, because of its cultural value. Thus, we can see a causal connection: cultural value may give rise to economic value (Throsby, 1999, p. 8).

La nota di grande interesse delle affermazioni di Throsby sta nel fatto che, sebbene gli approcci dell'economia e delle discipline culturali alla questione del valore del bene culturale siano, com'è ovvio, molto diversi, questi possono diventare il *trait d'union* tra le discipline proprio in virtù

della loro eterogeneità. In entrambi i settori, infatti, il concetto di valore può essere visto come una modalità per esprimere il pregio (*worth*), sia in senso statico che in senso dinamico, come fenomeno negoziato o transazionale (*negotiated or transactional phenomenon*). «It can therefore be suggested that value can be seen as a starting point in a process of linking the two fields together, that is as a foundation stone upon which a joint consideration of economics and culture can be built» (Throsby, 2001, p. 20).

Uno degli ostacoli nel dialogo tra l'economia e le discipline culturali sta nella difficoltà intrinseca di *quantificare* la natura culturale di un bene che risulta assai complessa e instabile a causa dell'assenza di una unità di misura condivisa (Throsby, 2010). I sistemi di misurazione, infatti, non solo sono differenti ma anche separati, e il valore culturale non può essere colto, nella sua totalità, dal sistema del valore economico (Kalman & Létourneau, 2020). «The challenge lies in reconciling the two value systems, or at least ensuring that assessments of value take both into account. Thus far no workable solution has been found» (Kalman & Létourneau, 2020, p. 181).

A questa considerazione ne va aggiunta un'altra: arte, spettacolo e cultura non hanno confini ben definibili che, inoltre, si allargano continuamente a sèguito delle mutazioni sociali e dei cambiamenti tecnologici (Trimarchi, 2000); inoltre, come rimarcato da Dekker e Morea (2023), l'enorme varietà delle pratiche artistiche presenti nelle diverse società, di cui sono espressione e parte fondamentale per la vita delle persone, aumenta la difficoltà di valutazione.

Quelli culturali sono *beni simbolici* il cui valore economico primario deriva dal loro valore culturale (O'Connor, 2000), e sono generalmente prodotti al di fuori di qualsiasi obiettivo di produzione di massa (KEA European Affairs, 2006). In quanto simbolico, il bene cultura produce significati, identità e appartenenze, e agisce come un sistema di codici e segni, cioè come un linguaggio attraverso il quale una società si racconta e si riconosce

(Bourdieu, 1983; Eco, 2016). Il valore simbolico è eccedente rispetto al valore d'uso o di scambio perché ha come compito precipuo quello di esprimere il senso delle cose e di costruire le fondamenta per il riconoscimento (Bourdieu, 1983; Eco, 2016). A tali beni, inoltre, proprio in virtù del loro contenuto simbolico, viene attribuito un forte potere educativo e formativo (Trimarchi, 2000).

Arte, spettacolo e cultura, dunque, si presentano come beni o servizi *misti*, cioè con caratteristiche mutate dai beni privati, come l'escludibilità, e dai beni pubblici, come la non rivalità (Trimarchi, 1993, 2000). I consumi culturali condividono con i beni privati il carattere dell'*escludibilità* perché distinguono uno spettatore pagante da uno spettatore non pagante che, di conseguenza, resta escluso da questo consumo (Santagata, 2014; Trimarchi, 1993, 2000). Tuttavia, appare evidente come spesso la produzione artistica e culturale riveli benefici che assumono una grande rilevanza per la società grazie alle caratteristiche della *indivisibilità* e della *non-escludibilità* (Trimarchi, 1993).

Arte e cultura, inoltre, si presentano come servizi *non rivali*, al pari dei beni pubblici, perché il loro consumo da parte di un individuo non impedisce che anche altri individui possano usufruire dello stesso servizio. (Trimarchi, 2000). Tale considerazione si impone a partire dalla definizione di bene pubblico così come formulata da Paul Samuelson (1954): il carattere pubblico della cultura si manifesterebbe nella capacità di tali beni di generare benefici collettivi che si diffondono al di là dell'ambito del consumo individuale, creando un valore sociale diffuso che giustifica la sua tutela da parte dello Stato e delle istituzioni.

Proprio in virtù di tali benefici, la cultura è stata qualificata da alcuni interpreti come *bene meritorio* (*merit good*), cioè come un bene riconosciuto nel suo valore in sé che, secondo il decisore pubblico, produce vantaggi per l'intera comunità in termini di educazione, coesione sociale,

consapevolezza civica, innovazione e benessere, e per il quale appare giustificato l'intervento pubblico di sostegno (Trimarchi, 1993). Per un bene siffatto, infatti, lo Stato è disposto a investire indipendentemente dall'interesse dei cittadini (Arnone & Leogrande, 2025).

Tale concetto viene introdotto dal saggio *The Theory of Public Finance* di Richard A. Musgrave (1959), in qualità di categoria autonoma accanto ai tradizionali beni pubblici puri. Mentre il bene pubblico, come teorizzato da Samuelson (1954) è caratterizzato da non rivalità e non escludibilità, il bene meritorio, pur potendo essere rivale e/o escludibile, produce benefici collettivi superiori alla percezione individuale e vede lo Stato assumere la posizione normativa e pedagogica nell'orientare le scelte dei cittadini verso forme di consumo e di comportamento ritenute socialmente desiderabili (Musgrave, 1959; Desmarais-Tremblay, 2017; Santagata, 2014).

Ver Eecke (2013) mette in evidenza come non si rintracci, negli scritti di Musgrave, una definizione univoca di bene meritorio e individua quindici diverse formulazioni del concetto che, di volta in volta, risultano adatte rispetto alla situazione descritta. Musgrave stesso, infatti, lo ritenne assai problematico, soprattutto non puntualmente giustificato (Ver Eecke, 2013). Da un punto di vista etico, per esempio, non è chiaro se il decisore pubblico sia nel pieno diritto di determinare *giudizi di valore*, etichettando alcuni beni come meritori e altri come demeritori, e di determinare dall'esterno, di conseguenza, l'andamento del consumo di tali beni (Ver Eecke, 2013).

Da un punto di vista più strettamente antropologico, invece, la critica mossa a Musgrave riguarda l'idea di un consumatore *imperfetto* o *carente* della capacità di giudizio, di conoscenza e volontà, il cui unico spazio di miglioramento della scelta sta nell'intervento esterno delle autorità, senza che queste ne abbiano alcuna reale legittimazione (Ver Eecke, 2013); questo implica, inoltre, a livello sociologico, un conflitto di interesse tra i *desiderata* individuali e le preferenze collettive. Queste ultime sarebbero il risultato di

un *movimento associativo continuativo* e una *simpatia reciproca*, tramite cui gli individui si influenzano a vicenda in gusti e abitudini, creando così un *legame collettivo* che può essere generativo di *bisogni comuni*, «i.e., wants which individuals feel obliged to support as members of the community» (Musgrave, 1959, p. 57). Tuttavia, tali bisogni non sempre risultano moralmente o qualitativamente migliori di quelli individuali: è l'intervento paternalistico dello Stato, dunque, a eleggere un bisogno come preferibile a un altro ma, ancora una volta, senza basare il proprio giudizio su una legittimità fondata (Ver Eecke, 2013).

Parallelamente a questa dimensione meritoria, il bene culturale si presenta come *relazionale* ed *esperienziale* (Caves, 2000; D. Throsby, 2001). Avendo alla base una esperienza personale e non un oggetto valutabile, Caves (2000) sottolinea la loro proprietà intrinseca del *nobody knows*:

The *nobody knows* property of creative goods applies to their consumers as well as their producers. The utility that these “experience goods” yield remains uncertain until they are actually bought and experienced. As with any line of goods and services, prospective consumers devote effort (time and money) to gathering any information that helps to improve the choices — raising the chance of spending the evening at a good rather than a bad movie (p. 189).

L'utilità degli *experience goods*, dunque, si fa manifesta solo a posteriori, una volta che il bene è stato consumato o, meglio, *esperito*.

Questa sua qualità accentua, di conseguenza, anche la dimensione relazionale: la fruizione culturale, infatti, non è limitata alla sola sfera del *consumo* ma si fa *relazione*, una durata vissuta e condivisa da artisti e spettatori (Bourriaud, 2010). Nella società contemporanea, infatti, l'arte e la cultura sono relazionale e stabiliscono *micro-obiettivi*, facendosi *micro-utopica*. Non pretendono, quindi, di rivoluzionare il mondo su larga scala, ma creano micro-situazioni di convivenza, spazi di negoziazione e dialogo,

ed esperienze di prossimità (Bourriaud, 2010). Questo fa sì che cambi la natura dei prodotti artistici e culturali che non sono più semplici rappresentazioni del reale ma proposte di veri e propri modelli di convivialità.

Con uno sguardo etico-politico, la relazionalità e la utilità propria dei beni culturali nella costruzione del capitale sociale li rendono *beni comuni*, una risorsa collettiva e comunitaria per la quale è necessaria una gestione partecipata e responsabile (Arnone & Leogrande, 2025; Ostrom, 2015). Lo Stato italiano, per esempio, fa della tutela dei beni comuni, artistici, paesaggistici e naturali, un principio fondativo della Carta Costituzionale⁴⁰, facendo del patrimonio culturale una *infrastruttura di senso e cittadinanza*:

La stessa parola «patrimonio» ha dunque in questo contesto un significato del tutto particolare, che è l'opposto di ogni individualismo proprietario (l'uso del bene a proprio esclusivo arbitrio), e si rifà invece a valori collettivi, a quei legami e responsabilità sociali che proprio e solo mediante il riferimento a un comune patrimonio di cultura e di memoria prendono la forma del patto di cittadinanza, rendono possibile l'«interesse pubblico», e dunque lo Stato (Settis, 2007, p. 10).

Queste caratteristiche del bene culturale complicano la ricerca di un parametro di misurazione del valore che si discosti dall'analisi classica dell'economia: a ben guardare, nel caso dei beni culturali pubblici, spesso è possibile applicare gli standard dell'economia, grazie alle metodologie di misurazione dei *fenomeni intangibili* – metodologie che, però, hanno un carattere ipotetico e non garantiscono una stima coerente (Throsby, 2001).

⁴⁰ Costituzione della Repubblica Italiana, art. 9: «La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. | Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. | Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali». <https://www.quirinale.it/page/costituzione> (ultima consultazione 23/10/2025).

Uno studio d'avanguardia è stato quello di Throsby e Withers (1983) per misurare il valore del bene culturale a partire dalla disponibilità dei consumatori australiani a versare una quota in denaro (*willingness to pay*) per le spese artistiche. Il risultato di tale analisi ha rilevato che i cittadini e contribuenti australiani attribuivano un valore economico medio ai benefici ottenuti mediante la fruizione dell'arte di gran lunga superiore all'onere fiscale imposto dal finanziamento pubblico al settore delle arti (Throsby & Withers, 1983).

Anche l'approccio *willingness to pay* resta insufficiente alla misurazione del valore culturale di un bene: le preferenze individuali, infatti, non hanno un valore universale ma provengono da valutazioni soggettive influenzate dall'ambiente sociale e culturale dei singoli (Throsby, 2001). Klammer (2017), per esempio, oppone alla nozione *willingness to pay* quella di *willingness to contribute*, la disponibilità a contribuire per allontanare lo spettro del mero sistema di produzione e consumo, innestando le pratiche artistiche in un processo di *co-creazione* di valori (Dekker & Morea, 2023). Questo rimarca maggiormente come non vi sia un rapporto stabile tra la disponibilità a pagare per un bene culturale e le preferenze individuali e come un tale metodo sia fallato in partenza:

Cultural value is inherent in objects or other cultural phenomena, existing independently of the response to the object by the consumer. If this were so, it would not require an individual to experience the value in order for the value to come into being, and hence whether the individual were willing to surrender other goods and services to acquire the object would be irrelevant to the existence of the object's cultural value (Throsby, 2001, p. 32).

Si deve concludere, quindi, che il valore culturale dipende dalla sua dimensione simbolica, sia identitaria che collettiva, ed è un valore intrinseco

e relazionale che fonda la propria sussistenza nell'alveo del discorso culturale (Throsby, 2001).

La ricerca del valore culturale, quindi, deve passare necessariamente attraverso un approccio interdisciplinare giacché coinvolge numerose variabili come l'estetica, il gusto, il valore spirituale, storico, simbolico e il valore sociale, insieme al valore politico e pubblico, includendo concetti come quelli di *giustizia* e *tolleranza*. Spesso, infatti, oltre alla mera ricerca del godimento estetico che la bellezza dell'arte offre, le occasioni di fruizione artistica diventano momenti di socialità e di familiarità, e di condivisione di idee comuni, diventano così veicolo di *immaginazione* e di *significazione politica* (Dekker & Morea, 2023).

I valori, allora, lungi dall'essere meri funtori di moralità o di conservatorismo, diventano la *ragione* per la quale gli individui attribuiscono un significato e un senso alle pratiche sociali, che permettono ai singoli di incarnare, di rendere reali i propri valori attraverso un processo di consapevolezza di ciò che è importante per sé e per la collettività (Dekker & Morea, 2023). Si deve riconoscere, infatti, che i valori, «sono infinitamente numerosi e molteplici quanto i sistemi individuali di azione che essi delimitano; e che, essendoci una impermeabilità e fissità di struttura soltanto relativa e mai assoluta, nuovi individui con fini originali emergono in sequenza irregolare» (Dewey, 1973, p. 283).

La collocazione sociale degli individui rende evidente, per Dekker e Morea (2023), che la realizzazione del valore non possa prescindere da una base socialmente partecipata:

The diverse values of the art are realized through social practices, rather than through an esoteric activity, where isolated individuals seek to realize some absolute goal of beauty or perfection. Somewhere between the instrumentalization of art and the absolutization of its autonomy lies the recognition that art is a social practice with its own

internal dynamic and values, as well as a socially embedded 'worldly' practice entangled with the interests and values of the different individuals and groups in society. The values realized through art practices are partly internal and partly external to the arts and should be so (p. 8).

Proprio la sua stretta correlazione con le pratiche sociali, fa dell'arte e della cultura un *capitale sociale*, quella capacità generativa di valori come coesione, amicizia, responsabilità, solidarietà (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Putnam, 2000; Klammer, 2002a). Tra questi, il valore dell'appartenenza che, secondo Walzer (1983) è il possedimento più importante che permette di costruire la propria identità e che questa venga riconosciuta. Nonostante sia un capitale non economico, il capitale sociale richiede un investimento di tempo ed energie individuali e sociali (Klammer, 2002a). L'equilibrio nel rapporto causale tra capitale sociale e capitale economico ha una rilevanza fondamentale affinché il capitale sociale non diventi un mero strumento rispetto al capitale economico ma, anzi, il capitale economico resti utile per la costruzione del capitale sociale (Kalman & Létourneau, 2020).

Il capitale culturale è, invece,

the capacity to inspire and be inspired. This, too, can be in the possession of organisations, cities, and nations as well. We may recognize cultural capital in the capacity to find meaning in a walk through the woods, a visit to a museum, or during a church service. Cultural capital enables us to award meanings to so-called symbolic goods and to lift us up from the drudgery of daily life. It enables intellectuals to have those energizing sparks of insight and, if I understand the theologians well, enable us to experience the grace of God. Immeasurable as it is, cultural capital appears to generate the most important values of all, the values that can give meaning to our life (Klammer, 2002a, p. 467).

Di fronte all'incommensurabilità di questi beni, dunque, l'analisi economica dimostra dei limiti evidenti: non può prevedere, infatti, quale valore verrà attribuito all'investimento in cultura e arte dei singoli o dell'intera comunità che, nonostante la scarsa redditività, rappresenta un fine in sé (Klamer, 2002a).

Cercare di comprendere la tipologia economica dell'arte e della cultura, dunque, non deve essere considerato un mero esercizio classificatorio, ma un tentativo di esprimere la pluralità dei suoi modi d'essere. Ciò che accomuna queste diverse prospettive è la consapevolezza che arte e cultura non possono essere ridotte a una merce poiché la loro vera *utilità* — per riprendere Hadot (2005) e Ordine (2013) — risiede nella loro capacità di trasformare l'uomo, di generare senso, libertà e possibilità di futuro.

1.2 Approccio delle scienze manageriali allo spettacolo dal vivo

La vastità del patrimonio culturale, tangibile e intangibile, obbliga a scegliere un settore particolare di cui analizzare la struttura delle organizzazioni e le tecniche gestionali. Si predilige l'analisi delle organizzazioni di *arti performative* e dello *spettacolo dal vivo*, il cui *prodotto* è un bene con caratteristiche assai peculiari. La cornice concettuale fornita dalla premessa sul tema del valore ha consentito di apprendere il lessico e il metodo per leggere il fenomeno dello spettacolo dal vivo dal punto di vista della produzione di valore economico, utile all'analisi del management di tali organizzazioni.

Il settore dello spettacolo dal vivo è molto eterogeneo; vi rientrano per convenzione l'opera lirica, i concerti sinfonici e da camera, la musica corale,

la prosa, il balletto e la danza contemporanea; i confini, tuttavia si sono fatti più ampi e, negli anni più recenti, sono stati inclusi nell'accezione di spettacolo *culturale* anche forme tradizionali di intrattenimento popolare come, ad esempio, il teatro dei burattini, o forme di espressione culturale prima ritenute 'leggere' come il jazz o il rock.

Lo spettacolo è un bene immateriale, creato, prodotto e consumato per il suo valore simbolico: esso rimanda all'identità culturale di una società, o di parti di essa; inoltre mostra una valenza formativa nella capacità di accrescere lo stock di conoscenze dei consumatori, aggiungendosi agli spettacoli (così come – più ampiamente – alle letture, alle visite archeologiche ed agli altri consumi culturali) cui si è assistito in precedenza e dei quali il consumatore serba memoria. Il contenuto e la valenza formativa del bene "spettacolo" vengono trasmessi attraverso un processo informativo (Trimarchi, 2000).

Dal punto di vista dell'analisi economica, si è visto che le arti performative sono classificabili come *beni* – o meglio, *servizi* – *misti*, perché hanno alcune proprietà in comune con i *beni pubblici* (non rivali e non escludibili) e altre con i *beni privati* (rivali ed escludibili). Un'altra caratteristica fondamentale è la *rigida contestualità tra produzione e consumo*: ogni spettacolo, infatti, viene consumato dal pubblico nell'esatto momento in cui viene performato (Trimarchi, 2000; Carù & Cirrincione, 2012). Quest'ultima caratteristica ci permette di osservare altri tratti peculiari delle *performing arts*. Ciascuna *mise en scène*, infatti, è:

- *irriproducibile e non immagazzinabile*: uno spettacolo dal vivo, infatti, si esaurisce nel momento stesso in cui viene consumato. Per essere fruito nuovamente, infatti, uno spettacolo deve essere prodotto *ex novo*;
- *unica e non standardizzata*: ogni spettacolo può essere replicato ma, in verità, ciascuna replica di uno stesso spettacolo non potrà mai

essere identica alle altre perché ciascuna *mise en scène* ha una vita propria (Trimarchi, 2000; Carù & Cirrincione, 2012).

Nonostante questi attributi dello spettacolo dal vivo siano *universali*, non si deve dimenticare che i sistemi di produzione e presentazione delle arti dello spettacolo sono assai vari: l'eterogeneità delle strutture teatrali è il risultato di interazioni secolari di correnti estetiche, filosofiche e storiche, di inclusione di diversi gruppi sociali, di influenze economiche, di usi e abusi politici e processi di acculturazione reciproca. Le abitudini, i costumi e i valori locali da un lato, e le nuove tecnologie che hanno portato nuove forme di intrattenimento dall'altro, hanno avuto un notevole impatto sui campi delle arti dello spettacolo.

L'attenzione delle materie economiche e manageriali rispetto alle *performing arts* si manifesta alla fine degli anni Cinquanta, quando si comincia a intravedere un reale interesse per l'economia legata al mercato dell'arte. È la Fondazione Ford, preoccupata dagli elevati aumenti di spesa per i costi di gestione dei teatri di Broadway, a commissionare uno studio sistemico. *Performing arts: the economic dilemma* è il risultato dell'analisi di William J. Baumol e William G. Bowen (1966), che si stabilisce come atto di nascita dell'*economia della cultura*. Per la prima volta, infatti, due economisti guardano alla sostenibilità finanziaria delle produzioni dello spettacolo dal vivo e, di conseguenza, all'arte come *bene con valore economico*⁴¹.

⁴¹ «Anticipato in un saggio pubblicato dall'*American Economic Review* 2, e successivamente sviluppato analiticamente con riferimento all'intero settore dei servizi, l'aspetto più rilevante di tale ricerca consiste nella elaborazione di una spiegazione teorica di quella che è stata definita la "debolezza finanziaria immanente" delle istituzioni culturali. Tale spiegazione è contenuta nella notissima "legge della crescita sbilanciata", spesso indicata come "morbo di Baumol", secondo la quale l'attività produttiva risulta divisa in due settori, uno dei quali progressivo, l'altro stagnante; la differenza è data dalla diversa opportunità che ciascuno dei due settori ha di incorporare il progresso tecnologico nella propria funzione di produzione. Le istituzioni che producono beni e servizi culturali rientrano nel settore stagnante, la loro produzione mostrandosi per definizione non standardizzata e dunque tetragona all'introduzione di miglioramenti tecnologici. Infatti,

Quello delle arti performative è un settore produttivo eterogeneo, che tiene insieme forme artistiche differenti ma anche modalità di produzione diversificate, allocate in teatri o dislocate in festival itineranti o, ancora, agite come *arte di strada* e in modo indipendente. Tuttavia, tendenzialmente, il comparto *performing arts* è strutturato intorno a un insieme di aziende che guardano a mercati tra loro interconnessi (consumo, produzione, lavoro e diritti) per il raggiungimento del comune obiettivo della messa in scena (Nova, 2002; Bonet & Schargorodsky, 2018). L'obiettivo primario della rete di produzione non è, infatti, la crescita economica in sé ma la realizzazione artistica della *mise en scène*, mai uguale a sé stessa e di natura *artigianale*, ad *elevata densità umana* e, inoltre, ad alto rischio per il produttore (Acquarone, 2009; Cuoco, 2016).

È interessante considerare a questo proposito il “carattere effimero” dello spettacolo dal vivo. Il produttore di teatro organizza, a proprie spese e a proprio rischio, le persone, i beni e i servizi indispensabili per fare uno spettacolo. Dopo aver investito per preparare lo spettacolo – progettazione, prove, allestimento – non possiede un prodotto finito e commercializzabile, come accade invece per il cinema [...]. L'imprenditore teatrale per replicare il proprio spettacolo deve conservare e continuare a gestire l'insieme delle risorse che si è procurato e che ha organizzato per produrlo (Cuoco, 2016).

Anche per il consumatore l'investimento economico sul *bene spettacolo* è un rischio: *in primis*, la quantità e l'eterogeneità dell'offerta rende la scelta complessa e influenzata da una gamma ampia di variabili, «tra le quali il “nome” degli interpreti e la possibilità di trovare un parcheggio nelle

nella funzione di produzione dei servizi culturali il rapporto fra capitale e lavoro è di norma determinato con un margine di variazione estremamente ridotto, quando non addirittura nullo; ciò implica l'impossibilità di avvantaggiarsi delle innovazioni tecnologiche, sostituendo il lavoro con il capitale, dal momento che l'apporto del fattore lavoro (*rectius*, del capitale umano) risulta insostituibile in produzioni a contenuto culturale o artistico» (Trimarchi, 1993).

vicinanze del teatro, il livello e la differenziazione dei prezzi e la disponibilità della baby sitter» (Trimarchi, 2000, p. 9). Inoltre, le caratteristiche di *imprevedibilità a priori*, *originalità* al momento dell'erogazione e *irripetibilità a posteriori* (Sicca, 2000, p. 56), insieme all'unicità e contestualità di produzione e consumazione rendono impossibile l'adozione di metodi di selezione, come avviene per altre tipologie di prodotti, e necessario un atto di fiducia nella *promessa* fatta dal produttore (Carù & Cirrincione, 2012).

I prodotti/servizi culturali presentano infatti spesso l'anomalia di essere essi stessi una comunicazione e di non poter essere valutati dal consumatore fino al momento in cui decide di consumare. Il consumo di una comunicazione è quindi l'acquisizione del suo significato e questa non potrà essere ottenuta, se non in misura trascurabile, che a scambio avvenuto [...] L'effetto di questa caratteristica si traduce in una anticipazione di tipo fiduciario del valore dello scambio, il prezzo (Salvemini & Delmestri, 1998 in Sicca, 2000).

In altri casi, invece, il prodotto *spettacolo* può rientrare a pieno titolo nella categoria dei *beni speciali*, cioè di quei beni per i quali lo sforzo per l'acquisto o la fruizione sia al massimo grado: «il consumatore che desidera vedere un particolare spettacolo [...] non scenderà a compromessi e farà tutti gli sforzi necessari per comprare i biglietti in anticipo, magari facendo la fila per ore o addirittura percorrendo grandi distanze per raggiungere il luogo dove si terrà l'evento» (Colbert, 2004, p. 32). Ciò in cui si investe, quindi, sia denaro che energie è «la serie di benefici percepiti come tali dal consumatore» (Colbert, 2004, p. 35). Il bene o il servizio acquistato, inoltre, si costituisce di tre componenti: *l'oggetto spettacolo*, i *servizi* a esso connessi e il *valore* simbolico o affettivo a esso attribuito dal fruitore. Tiene conto di una molteplicità di vincoli, tra cui quello economico, temporale, identitario,

territoriale, del vincolo di posizionamento del produttore e della competizione (Acquarone, 2009).

Il processo di produzione di un bene così complesso sarà, di conseguenza, complesso a sua volta e assimilabile ai processi di lancio di nuovi prodotti (Choffray & Dorey, 1998). Sicca (2000) rintraccia il motivo di tale complessità «nella coesistenza di tre dimensioni che si intersecano nello sviluppo dell'azione sociale di queste realtà: a. *varianza nel tempo*, ovvero *variabilità*; b. *varianza nello spazio*, ovvero *varietà*; c. *prevedibilità relativa*, ovvero *varianza soggettiva/oggettiva*» (p. 59, corsivo dell'autore).

La complessità immessa dal concetto di *variabilità* nel tempo espone costantemente la produzione dello spettacolo, nel suo intero ciclo di vita – dall'ideazione alla messa in scena – alla possibilità del cambiamento giacché sono mutevoli le stesse condizioni entro cui il prodotto spettacolo prende forma. Ciò implica anche che sono in continua evoluzione anche le relazioni interpersonali tra tutti gli attori del processo.

Il concetto della *varietà* richiama la difficile gestione delle risorse umane della produzione di spettacolo a causa della grande varietà di *tipologie umane* e *professionali* coinvolte, per l'*alto grado di specializzazione* che questo comporta e per la disomogeneità delle visioni e dei linguaggi propria di ogni gruppo sociale: «ciascun gruppo esprime, in ogni data fase del processo di creazione e sviluppo di un nuovo prodotto, un proprio universo di riferimento. Spetta al management, nella gestione delle risorse umane, bilanciare e mediare le diverse esigenze per raggiungere gli obiettivi» (Sicca, 2000, p. 61).

Il *terzo vettore* di complessità nelle organizzazioni artistiche è quello della *prevedibilità relativa* dei fenomeni, che si esplicita sia in senso oggettivo che in senso soggettivo. L'oggettività si riferisce alla natura del fenomeno *spettacolo dal vivo* e alla difficoltà di inquadrarlo in un processo di produzione standardizzabile, come avviene per prodotti di altra tipologia.

Questo rende assai difficile fare delle previsioni sull'andamento del processo produttivo e sulla sua riuscita (Sicca, 2000). «La prevedibilità relativa di tipo soggettivo, invece, rappresenta la dimensione soggettiva del cambiamento strategico e afferisce agli schemi analitici e cognitivi che sono nella testa dei vari attori coinvolti nell'azione sociale e nel loro modo di filtrare, interpretare e "risolvere" la realtà» (Sicca, 2000, p. 62). Questa è la dimensione della complessità che inerisce alla sfera dell'interpretazione artistica, di quell'atto *unico e irripetibile* in cui vengono coinvolti gli aspetti più soggettivi della *mise en scène*, come la creatività e la sensibilità degli artisti.

Stanti tali premesse, è necessario guardare al lavoro del management come quella gestione che cerca di «migliorare le capacità di raggiungere obiettivi istituzionali con il minor consumo possibile di risorse finanziarie» (Donato, 2004, p. 9), coniugando in modo equilibrato i valori di *efficienza* e di *efficacia*. Tale auspicio richiede che il management delle arti performative operi una *μετάνοια*, uscendo dalle modalità dell'approccio *adattivo* e aprendosi a un modo *proattivo* che permetta, da una parte, di superare le barriere linguistiche che dividono i settori umanistici e socio-economici e, dall'altra parte, di raggiungere degli *equilibri adeguati* in chiave *dinamica* (Donato, 2004).

Equilibri, al plurale, e non un unico equilibrio. Nell'attuale scenario, in profondo cambiamento ed in continua evoluzione, ci sembra infatti che si debba rivolgere l'attenzione ad un concetto più ampio, a valenza sistemica. Dunque, un sistema di equilibri, composto da una serie di sub-equilibri in continuo e simultaneo movimento. Equilibri che riguardano la contaminazione tra le diverse culture e i differenti linguaggi (quelli economico-aziendali e quelli umanistici). Equilibri, nuovi, che riguardano il complessivo sistema di finanziamento tra contributi pubblici, privati e risorse autoprodotte in modo endogeno. Equilibri che riguardano le scelte di programmazione, tra performance maggiormente innovative (ma più difficili per il vasto pubblico) e

performance più popolari (ma meno utili al progresso artistico e culturale). Equilibri, infine, che riguardano le performance di bilancio dei teatri, ossia le performance economiche, quelle finanziarie e quelle patrimoniali (Donato, 2004, p. 17-18).

Sicca (2000) propone che, tenuto conto di queste necessità, la posizione dello studioso del management rispetto alle arti performative dovrebbe innanzitutto riflettere una carenza *epistemologica* e *metodologica* degli studi manageriali circa l'oggetto *arte* che richiede una pluralità di approcci e punti di vista diversi a seconda delle discipline che ne fanno un caso di studio.

Se, dunque, occorre trovare un nuovo equilibrio per il sistema di gestione delle organizzazioni artistiche e di spettacolo, avere un approccio *proattivo* e operare una conversione – nel suo senso etimologico di cambiamento di mentalità –, allora la filosofia è una lente quanto mai necessaria in virtù della sua natura di pensiero critico, visione profonda, capacità di lettura della tradizione ma anche del futuro, dell'animo umano e dei suoi modi di relazionarsi.

2. Management delle arti performative come pratica filosofica

Le azioni del gestire e dell'organizzare necessitano di uno sguardo più ampio che le sole discipline manageriali non possono garantire perché il management è una *scienza particolare*. Per poter allargare l'orizzonte è necessaria una scienza generale, «non identica a nessuna delle scienze dette particolari, poiché nessuna delle altre indaga interamente a proposito dell'ente in quanto ente ma, dopo aver ritagliato qualche parte di esso, intorno a questa conoscono teoreticamente l'accidente» (Aristotele, 2017, p. 127). Diversamente dalle scienze particolari, dunque, la filosofia non indaga

una parte del tutto, ma il tutto stesso; e non il tutto in quanto mera ‘somma delle parti’, ma le modalità di relazione tra le parti e la loro coerenza (Krijnen & Kee, 2009). Cassirer (1965) mette in evidenza il compito della filosofia come elemento di unità delle scienze particolari:

Si presenta invece ora l'altra esigenza di concepire i diversi indirizzi metodologici del sapere, pur riconoscendone il carattere specifico e l'autonomia, in un sistema i cui singoli membri, proprio nella loro necessaria diversità, si condizionino e si postulino a vicenda. [...] Da qui risulta il nuovo compito che si pone alla critica filosofica della conoscenza. Essa deve seguire nel suo complesso e nel suo complesso dominare idealmente il cammino che le scienze particolari singolarmente percorrono. [...] Il pensiero filosofico si pone di fronte a tutte queste direzioni della vita spirituale non semplicemente con l'intento di seguire ciascuna di esse separatamente, o di abbracciarle complessivamente con lo sguardo, ma con il presupposto che sia possibile riferirle ad un unico punto focale, ad un centro ideale (pp. 8.13).

In questa disamina, la filosofia cerca di fornire il fondamento e, di conseguenza, i concetti fondamentali alle scienze particolari, non ponendoli dall'esterno ma, piuttosto, partendo dal contenuto nelle stesse scienze. Krijnen e Kee (2009) ne riportano un chiaro esempio partendo proprio dall'economia: questa scienza particolare indaga i fenomeni ciclici, quindi necessita di nozioni come *processualità*, *continuità* e *discrezione*; si tratta, dunque, di nozioni che richiedono ulteriori spiegazioni che vengono fornite all'economia dalla riflessione filosofica.

Il campo degli studi manageriali inizia a riconoscere l'importanza della filosofia per una migliore comprensione del modo in cui la gestione e l'organizzazione plasmano la vita e le relazioni e, in particolare, nell'attuale epoca di crisi e di sfide significative, del modo in cui determinano l'impatto dei singoli e delle società sul mondo. Invero, i pilastri del management, cioè gestione e organizzazione, non sono solo meri strumenti ma veri e propri

elementi di definizione del mondo e del modo in cui si abita il mondo (Neesham et al., 2022). Per comprendere noi stessi oggi, dobbiamo capire che organizziamo e siamo organizzati, gestiamo e siamo gestiti. La filosofia non ha posto spesso la sua attenzione a queste due modalità di descrizione e definizione dei meccanismi di relazione con gli altri, con noi stessi e con il mondo.

Una delle riflessioni critiche più sollevate è quella che riguarda il rapporto tra la filosofia e il management: sovente, filosofi e studiosi di management condividono una posizione di reciproca ignoranza. Di conseguenza, l'attività filosofica è vista disgiuntamente rispetto alla gestione e all'organizzazione delle attività umane, in modo particolare nelle organizzazioni. Dall'altra parte, studiosi di management e *businessmen* considerano, invece, la filosofia come una fonte di scarse indicazioni per risolvere i loro problemi. Questa valutazione negativa della filosofia, che ostacola la nascita di nuove forme gestionali e organizzative, si snoda in diversi pregiudizi nei confronti della filosofia circa la sua comprensibilità, la sua rilevanza nelle questioni pratiche e circa la sua utilità (Neesham et al., 2022). Già John Maynard Keynes, in *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta*, metteva in guardia dal disinteresse degli uomini pratici rispetto alle idee.

[...] le idee degli economisti e dei filosofi politici, così quelle giuste come quelle sbagliate, sono più potenti di quanto comunemente si ritenga. In realtà il mondo è governato da poche cose all'infuori di quelle. Gli uomini della pratica, i quali si credono affatto liberi da ogni influenza intellettuale, sono spesso gli schiavi di qualche economista defunto. Pazzi al potere, i quali odono voci nell'aria, distillano le loro frenesie da qualche scribacchino accademico di pochi anni addietro. Sono sicuro che il potere degli interessi costituiti è assai esagerato, in confronto con l'affermazione progressiva delle idee. Non però immediatamente, ma dopo un certo intervallo; giacché nel campo della filosofia economica e politica non vi sono molti sui quali le nuove teorie

fanno presa dopo che essi abbiano passato l'età di venticinque o trent'anni; cosicché le idee che i pubblici funzionari e gli uomini politici e perfino gli agitatori applicano agli avvenimenti correnti non è probabile che siano le più recenti. Ma presto o tardi sono le idee, non gli interessi costituiti, che sono pericolose sia nel bene che nel male (Keynes, 2017, p. 577).

Inoltre, lo studio della filosofia permette di comprendere più profondamente le organizzazioni, di collegarle a istituzioni sociali, economiche, politiche e culturali più ampie e di migliorare la nostra comprensione della vita lavorativa (Mir et al., 2015; Mir & Greenwood, 2021). Allo stesso modo, è necessario un orientamento filosofico per delegittimare quelle ideologie che si insinuano nella ricerca mediante luoghi comuni. Molte volte i ricercatori possono usare un linguaggio normativo per definire un problema, rendendo così la dichiarazione del problema non falsificabile. Un elemento molto importante della falsificabilità, tuttavia, comprende anche l'articolazione degli assunti fondamentali che stanno alla base della ricerca. Una ricerca che non chiarisce i suoi presupposti, che non riesce a spiegare i propri concetti, infatti, corre anche il rischio di diventare ideologica, o un veicolo per universalizzare gli interessi di un piccolo sottogruppo nella sfera organizzativa come l'interesse di tutti (Mir et al., 2015; Mir & Greenwood, 2021).

Questo è quanto mai vero per il management delle arti performative, la cui gestione è per natura un terreno fertile per il dialogo tra diverse discipline, particolarmente artistiche, umanistiche, economiche e organizzative. Nonostante sia stato considerato, fin dagli albori delle indagini di economia della cultura, come un *cost disease* (Baumol & Bowen, 1966), il settore delle *performing arts* è portatore di un valore immateriale incommensurabile che eccede la logica del mercato. La gestione delle arti

performative e, dunque, dello spettacolo dal vivo, può – e deve – essere supportata dalle discipline filosofiche per poter integrare alla tecnica manageriale e agli strumenti economici anche tutti quegli aspetti *inconsueti* che la particolarità dell’oggetto richiede.

3. Necessità organizzative e soluzioni filosofiche

Avendo compreso la natura particolare dell’arte e della cultura come bene economico, e considerata la complessità della loro gestione e organizzazione, si propone una panoramica – senza alcuna pretesa di esaustività – delle modalità di intervento di un filosofo all’interno delle imprese di arti performative.

3.1 Mission – vision – purpose

Uno dei compiti che la filosofia può assolvere all’interno di una organizzazione artistica riguarda la definizione di *mission*, *vision* e *strategie* aziendali.

Robert Lynch, president and chief executive officer of Americans for the Arts, defines mission, vision, and strategy in the following manner: “The mission or purpose of an organization should state why the organization should exist, say for whom it exists, and suggest the goals or end results it will try to achieve. The mission is used to carry out the vision of the organization. The vision is the leadership’s picture of how things will be or can be in the future. It is a hope for something great,

but may not be realized. And finally, a strategy is the overall approach or method for the use of resources.”? (Bathurst & Stein, 2008, p. 51).

Chiarire cosa sia e quale sia la *mission* significa saper formulare una serie di domande circa il ruolo dell’impresa, i bisogni sociali a cui rispondere, i valori sui quali l’organizzazione si fonda e quali responsabilità abbia nei confronti dei consumatori ma anche degli stakeholders. La *mission* non può essere espressa in un linguaggio ermetico né avulsa dalla realtà in cui l’organizzazione opera in modo da comunicare sia i principi fondamentali che le pratiche operative. La *mission* di una azienda di spettacolo dal vivo non potrà che essere, quindi, la *diffusione dell’arte e della cultura* (Sciarelli, 2005). Le dinamiche aziendali, dunque, devono essere orientate dalla *mission* sia *ad intra* che *ad extra*: «l’impresa teatrale, quindi, analizzati l’ambiente e l’organizzazione interna, dovrebbe darsi le strategie necessarie a raggiungere la mission e, nel contempo, a far crescere la sua efficienza sociale ed economica» (Sciarelli, 2005, p. 4).

Per poter essere efficace, però, la *mission* deve accompagnarsi necessariamente a una *vision*, una proiezione dei *desiderata* futuri dell’azienda per dare forma al cambiamento. E, accanto a queste, le aziende considerano con crescente interesse il tema del *purpose*, dello scopo dell’organizzazione che non cerca di capire quali siano i mezzi per il raggiungimento dei fini di crescita o di profitto ma è una domanda radicale la cui risposta informa l’intera cultura aziendale e le conseguenti scelte strategiche (Cardillo & Cervari, 2024). «Sfortunatamente, non c’è accordo esplicito su cosa sia il purpose quando si parla di un’organizzazione. Alcuni lo considerano semplicemente la ragion d’essere di un’organizzazione [...]. Altri hanno messo in rilievo che il purpose in senso stretto è un obiettivo che trascende la massimizzazione del profitto (Cardillo & Cervari, 2024, p. 21).

Porsi la questione del *purpose* per un'impresa significa definire sé stessa in base alle risposte che dà alle seguenti domande: perché faccio quello che faccio (il che implica anche il come lo faccio, mezzi e fini non sono mai reciprocamente svincolati); per chi lo faccio, con quali risultati; in che modo mi curo di realizzare un possibile allineamento tra i valori che perseguo e quelli dei miei stakeholder, in primis dei collaboratori (Contesini, 2023, p. 48).

La domanda su cosa sia il *purpose* rientra, a ben vedere, nella casistica di domande sul τί ἐστὶ⁴², la ricerca filosofica sulla definizione, sull'essenza dell'oggetto indagato: la risposta a tale domanda sarà il risultato di un *processo evolutivo ed ermeneutico* che non può prescindere da una storia, da una cultura aziendale e da un *logos* che vanno indagati (Cardillo & Cervari, 2024). È, questo, un processo ermeneutico proprio in virtù del suo essere un momento di comprensione e decodificazione del *testo vissuto* che è l'esperienza aziendale, con il suo linguaggio specifico. È quel farsi *ontologico* dell'ermeneutica che coinvolge l'*essere-nel-mondo* e quelle precomprensioni che orientano il pensiero e la vita attraverso il linguaggio⁴³. Per l'intervistato 4, il *purpose*

è un processo ermeneutico di emergenza, nel senso di teoria dei sistemi, perché il *purpose* non è uno *statement* dato, perché non avrebbe alcun senso se lo fosse, ma è uno *statement* che si concretizza *in fieri*. Ma di fatto è un viaggio in evoluzione perenne. Secondo me un buon modo di capire che cos'è un *purpose* è quello di pensare, per esempio, alle religioni. Cioè, a un'interpretazione continua del *purpose* che, quindi, si modifica nel tempo e si approfondisce, almeno in funzione delle esperienze. Può anche cambiare, perché no, magari non in modo radicale, perché è impensabile che il cristianesimo da "amatevi gli uni gli altri" diventi "ammazzate più gente che potete". Ecco, questo no,

⁴² Cf. *supra*, p. 189.

⁴³ Cf. *supra*, p. 204.

però è possibile che prenda inflessioni diverse, sfumature diverse e sia diversamente interpretato (appendice, intervista 4, p. 375).

Nella pratica aziendale, dunque, il filosofo può guidare questa indagine per ricercare la natura e il contenuto del *purpose* dell'azienda ponendosi come interprete e mediatore di linguaggio e degli *assunti di base*⁴⁴. L'intervistato 3, in merito, dice:

Quando lavoro in azienda, quindi non cito la fenomenologia, l'ermeneutica, l'approccio integrale, ma tendo a utilizzare invece il linguaggio dell'azienda. Se l'azienda parla di valori parliamo di valori, se l'azienda parla di *purpose* parliamo di *purpose*.

Spesso abbiamo dei momenti in cui chiariamo che cosa sia il *purpose*, in che cosa è diverso dalla *mission* e della *vision* dell'azienda, che è diverso dalla strategia, come sono in relazione queste varie cose. Quindi facciamo anche dei piccoli momenti di chiarificazione su che cos'è. È po' il *ti èsti*, il *che cos'è* di definizione. Io sono poco innamorato dell'utilizzo del linguaggio filosofico che il linguaggio, alla fine, è il segnale che punta verso l'esperienza e l'esperienza è comunque un'esperienza vissuta, per cui posso utilizzare un linguaggio o un altro certo, ma non è indifferente. Quello che è fondamentale è che il linguaggio che sto utilizzando mi serva indirizzare le persone verso il tipo di esperienza che mi interessa esplorare (appendice, intervista 3, p. 365).

Nel caso specifico delle aziende di spettacolo dal vivo, il linguaggio si arricchisce delle componenti artistiche che ne rendono l'interpretazione e la mediazione più complessa sia nella gestione interna all'azienda, per poter favorire le dinamiche relazionali a tutti i livelli, sia nella comunicazione esterna verso gli artisti, gli stakeholders e il pubblico. Non va dimenticato,

⁴⁴ Secondo il modello teorizzato da Edgar Schein, gli *assunti di base* (*basic assumptions*) costituiscono il livello più profondo e recondito della cultura organizzativa. Si tratta di convinzioni inconsce, percezioni, pensieri e sentimenti dati per scontati (*taken-for-granted*) che orientano il comportamento dei membri di un'organizzazione e determinano il modo in cui essi percepiscono la realtà, interpretano gli eventi e gestiscono le relazioni interne ed esterne. Si veda Schein (1991).

infatti, che lo stesso prodotto artistico è una *comunicazione*⁴⁵, e che la fruizione di una tale tipologia di prodotto è complessa soprattutto nel percorso di acquisizione del suo significato.

La competenza filosofica, allora, è utile ai fini della definizione del *piano strategico* dell'azienda: questo non deve intendersi come un esercizio di teoresi ma come una risorsa per la costruzione di una visione, del *purpose* orientativo e del senso dell'agire. Il piano strategico deve includere analisi di contesto, valutazione delle proposte artistiche, identificazione dei target di pubblico, definizione di obiettivi e allocazione delle risorse e monitoraggio; questo comporta che, da un punto di vista più gestionale, sia necessario definire indicatori (KPI) culturali e finanziari, suddividere le attività in macroaree – come, ad esempio, le aree di produzione, divulgazione, *audience development*, fundraising –, stabilire un calendario operativo pluriennale.

In questo, il filosofo può porsi come mediatore dell'*autocomprendimento* dell'organizzazione per aiutare tutti i componenti, ma particolarmente il centro decisionale, a interrogarsi su *che cosa* l'organizzazione vorrebbe fare, sul *perché* lo farebbe, su *quale significato* avrebbe la sua azione per la comunità e *in quale orizzonte di valori* essa si collochi. Appare chiaro, quindi, che sia la *domanda* o, meglio, il sapere porre consapevolmente delle domande il centro della costruzione non solo del piano strategico dell'azienda ma dell'intera vita organizzativa. Tenere fisso lo sguardo sulla trasformazione costante della realtà in cui si opera richiede la disponibilità al cambiamento e al lasciarsi interrogare, come individui e come tessuto sociale organizzativo, sul significato degli eventi e delle proprie risposte:

And so then how do you think about what does that mean? What's the human mean in this new function? Either something's being disrupted

⁴⁵ *Infra*, p. 256.

in your business model, or there's a shiny object on the horizon, or you're gonna be acquired. You're trying to grow. You have to have that alignment organizationally before you can start talking about the future, because if you don't know who you want to be generally and you don't know why you wanna change and you don't know what's actually happening, how can you intelligently think about what's next? And so that's kind of the starting point (appendice, intervista n. 5, p. 383).

Un filosofo, dunque, può accompagnare le organizzazioni culturali a esplicitare la propria identità e la propria ragion d'essere. Prima di stabilire gli obiettivi operativi o gli indicatori di performance (KPI), il pensiero filosofico invita a chiarire la *mission* in senso profondo: questa non può essere semplicemente un *enunciato di scopo*, ma deve assumere il significato di *modus existendi* all'interno del panorama artistico e sociale. Nei teatri, nei festival e in ogni organizzazione indipendente, questo deve comportare l'assunzione della responsabilità davanti ad alcune domande di senso: *che tipo di esperienza intendiamo generare? quale immagine di umanità, di comunità o di futuro vogliamo proporre attraverso la scena?* Tale riflessione trasforma *mission*, *vision* e *purpose* da formule comunicative a dichiarazioni di *valore ontologico*, radicate nella cultura e nella responsabilità del fare artistico. Se si guarda fenomenologicamente allo spazio gestionale come *spazio di significazione* e non semplicemente come un luogo fisico, allora il piano strategico si apre ad orizzonti di senso più ampi in cui il filosofo può farsi, ricordando le metafore di Veca (2012), *esploratore di connessioni* e *coltivatore di memorie*.

3.2 Filosofie della complessità e pensiero critico

Parallelamente, il metodo e il pensiero filosofico possono guidare la riflessione sui criteri attraverso i quali l'organizzazione conosce e interpreta il proprio contesto. In un ambiente complesso come quello delle arti performative, la filosofia, e in modo particolare l'epistemologia, introduce una riflessione *critica* sulla conoscenza e sulle sue condizioni di possibilità.

Un approccio epistemologico di grande interesse è quello del *pensiero della complessità*, uno sguardo interdisciplinare ai fenomeni imprevedibili e in quanto scienza del cambiamento evolutivo e dell'autotrasformazione (Allen, 2011). La scienza della complessità, infatti, «applies to systems that can undergo spontaneous, symmetry breaking transformations corresponding to qualitative change with new emergent features, capabilities and processes and do not simply grow or decline within a fixed set of dimensions» (Allen, 2011, p. 783).

Essere un sistema aperto per le organizzazioni significa essere costantemente in uno stato di variabilità e non avere confini certi: nemmeno la definizione del piano strategico e dei suoi fondamenti – *mission*, *vision* e *purpose* – possono delineare per queste un cammino diritto e certo. La filosofia introduce, dal punto di vista epistemologico, una chiave di lettura riflessiva e critica nei confronti di questa incertezza propria del tessuto organizzativo: il monito socratico del *sapere di non sapere* – che Floridi (2017) richiama in quanto *razionalità riflessiva* – può diventare un principio guida per la gestione dell'estrema variabilità del *sistema azienda*. In un tale contesto di instabilità, riconoscere di essere limitati nella propria conoscenza consente di mantenere un atteggiamento di disponibilità all'apprendimento e all'adattamento, evitando la rigidità data dall'adesione cieca agli schemi prescritti.

Inoltre, l'azienda è un *sistema relazionale* che interagisce con altre aziende e con l'ambiente circostante (Cilliers, 2005). All'interno di un sistema sociale siffatto, l'*emersione* di una variabile imprevedibile modifica la percezione e la comprensione che le persone coinvolte hanno della propria situazione e, di conseguenza, il loro comportamento stesso che potrebbe addirittura rendere invalido il sistema di valori e comportamenti precedente (Allen, 2011).

L'organizzazione – in quanto attività dell'organizzare – per Morin (1988), è la quinta delle vie della complessità, e determina la logica dell'*unitas multiplex* che «ci richiede di non dissolvere il molteplice nell'uno, né l'uno nel molteplice» (p. 51). Questo a significare che l'unità organizzata non è la semplice somma delle sue parti perché lascia vedere qualità emergenti che non apparirebbero se non vi fosse una siffatta azione organizzativa.

Tali qualità emergenti esercitano delle retroazioni sul livello delle parti, e possono stimolare quest'ultime a esprimere le loro potenzialità. Così vediamo bene in che modo la cultura, il linguaggio, l'educazione tutte proprietà che possono esistere soltanto al livello della totalità sociale retroagiscano sulle parti per consentire lo sviluppo della mente e dell'intelligenza degli individui (Morin, 1988, p. 51).

Se si guarda con questa consapevolezza al sistema azienda, appare chiaro che le pratiche e le politiche manageriali non possono che essere *emergenti* dallo stesso sostrato aziendale e devono essere messe in atto dallo stesso sistema che le ha prodotte. Per questo Vicari (1991) può asserire che «l'impresa è un sistema autopoietico, che è definito in relazione a se stesso. Ciò significa che *l'impresa non è riferita in relazione a soggetti o entità esterne, ma solo in rapporto a se stessa*» (p. 37, corsivo dell'autore). In questo sistema autopoietico, ciascuna parte si relaziona all'altra per mezzo di alcuni meccanismi comunicativi e in virtù della propria conoscenza; al tempo stesso, questa relazione tra i componenti accresce la conoscenza stessa.

Anche se è un sistema autopoietico, l'azienda non è un sistema chiuso all'esterno: anzi, promuove comportamenti comunicativi *ad extra* che ne alimentano il processo cognitivo (Vicari, 1991). In questo scambio continuo nelle relazioni interne e nei rapporti con l'esterno, allora, l'organizzazione si fa *coevolutiva* con il proprio contesto e vede modificarsi nel tempo i propri confini. Questo accade perché

Firstly, organization is the attempt to order the intrinsic flux of human action, to channel it towards certain ends by generalizing and institutionalizing particular cognitive representations. Secondly, organization is a pattern that is constituted, shaped, and emerging from change. Organization aims at stemming change but, in the process of doing so, it is generated by it (Tsoukas & Chia, 2002, p. 567).

Sotto questa lente, le imprese artistiche e di spettacolo rientrano a pieno titolo nella definizione di *sistema complesso*:

Complexus significa ciò che è tessuto insieme; in effetti, si ha complessità quando sono inseparabili i differenti elementi che costituiscono un tutto (come l'economico, il politico, il sociologico, lo psicologico, l'affettivo, il mitologico) e quando vi è tessuto interdipendente, interattivo e inter-retroattivo tra l'oggetto di conoscenza e il suo contesto, le parti e il tutto, il tutto e le parti, le parti tra di loro. La complessità è, perciò, il legame tra l'unità e la molteplicità (Morin, 2001, p. 38).

Quello delle *performing arts* è, in effetti, un *sistema* che tiene insieme una molteplicità di aspetti interdipendenti e inseparabili: il lato artistico; il polo tecnico che coordina la logistica, le luci, i suoni, e le scenografie; il *coté* amministrativo e finanziario; il comparto del marketing e della comunicazione per i rapporti con il pubblico, la critica, gli stakeholders, le amministrazioni pubbliche. Le logiche sottese ai vari reparti non solo sono diverse ma spesso anche divergenti: creatività e sostenibilità, ricerca dell'identità culturale ed esigenze di mercato o, ancora, libertà espressiva e

misurazione dell'impatto. Ciascuno di questi aspetti richiede una competenza specifica per la gestione del reparto di riferimento.

La molteplicità dei saperi alimenta una maggiore pienezza per sapere, che si trasforma in sapere vivo, nell'accezione aristotelica del termine. Il pensiero laterale tanti più stimoli ha, tanto più riesce ad essere efficace. Nel fare impresa c'è strutturalmente bisogno di più saperi: finanziario, ingegneristico, tecnico, tecnologico, di un sapere organizzativo, strategico, di un sapere filosofico. Quindi la molteplicità del sapere, ricondotti all'unità, il tutto nell'uno e l'uno nel tutto, è un'esigenza che spesso dimentichiamo (appendice, intervista n. 12, p. 446).

L'esigenza di riportare la *multiversitas* nell'*unitas*, e viceversa (appendice, intervista n. 12), può essere compensata attraverso il sapere filosofico che può offrire un contributo insostituibile nella ricerca dei modi e degli strumenti per *abitare la complessità* e renderla una risorsa invece che un ostacolo. Questo è possibile perché la filosofia è

una disciplina sintetica che porta a dialogare, per esempio, le discipline STEM, le materie quantitative e le scienze qualitative e in un approccio integrale. [...]. Secondo me in questo senso il ruolo della filosofia è quello di portare a sistema le diverse conoscenze che ci sono nell'organizzazione, umanistiche e tecnico-scientifiche, aiutandole non solo a dialogare, ma anche a costruire delle narrazioni comuni, delle teorie comuni, di quello che stanno per andare a fare, in modo da creare coerenza tra lo stato di fatto e quello che l'organizzazione vuole realizzare (appendice, intervista n. 3, p. 364).

Ciascuna disciplina, ciascun dipartimento coinvolto nella gestione dello spettacolo dal vivo è, difatti, uno dei fili che sono indistricabilmente tessuti insieme, come ricordato da Morin, e senza i quali non sarebbe possibile pensare e attuare il processo produttivo dell'opera artistica. Il filosofo può fornire al management una *grammatica dell'interdipendenza* che restituisce i fenomeni organizzativi non come processi lineari di causazione ma come processi circolari, dialogici.

In questa prospettiva, l'azione gestionale, lungi dall'essere una mera tecnica, si fa *pratica ermeneutica* di comprensione dei valori, dei simboli e dei significati condivisi dentro e fuori l'organizzazione. D'altronde, lo stesso Gadamer (1983) aveva sottolineato che «il comprendere non è mai solo un atto riproduttivo, ma è anche un atto produttivo», un *saper fare* (p. 346). Il filosofo, dunque, all'interno dell'impresa di spettacolo dal vivo si fa garante dell'interpretazione e *pontifex*, costruttore di ponti e relazioni tra i vari attori, le diverse discipline e i linguaggi che compongono il sistema gestionale di arti performative. È, altresì, portatore di un *atteggiamento cognitivo e interpretativo*, che consiste in «un'arte di vivere, in un atteggiamento concreto, in uno stile di vita determinato, che impegna tutta l'esistenza» (Hadot, 2005, p. 31).

Per poterla accompagnare verso l'assunzione della filosofia come *sguardo sul mondo*, è necessario che il filosofo formi la governance, e l'organizzazione intera, al *pensiero critico*: dal 2020 è in apice nel report *The future of the Jobs*⁴⁶ del *World Economic Forum*, insieme al *problem solving*, tra le competenze più rilevanti nel quinquennio 2020-2025. Stando alla descrizione della 8th Annual International Conference on Critical Thinking and Education Reform del 1987,

Critical thinking is the intellectually disciplined process of actively and skillfully conceptualizing, applying, analyzing, synthesizing, and/or evaluating information gathered from, or generated by, observation, experience, reflection, reasoning, or communication, as a guide to belief and action. In its exemplary form, it is based on universal intellectual values that transcend subject matter divisions: clarity,

⁴⁶ World Economic Forum, 2020, preface, p. 5: «Skills gaps continue to be high as in-demand skills across jobs change in the next five years. The top skills and skill groups which employers see as rising in prominence in the lead up to 2025 include groups such as *critical thinking* and *analysis* as well as *problem-solving*, and skills in self-management such as active learning, resilience, stress tolerance and flexibility. On average, companies estimate that around 40% of workers will require reskilling of six months or less and 94% of business leaders report that they expect employees to pick up new skills on the job, a sharp uptake from 65% in 2018» (corsivo nostro).

accuracy, precision, consistency, relevance, sound evidence, good reasons, depth, breadth, and fairness (Scriven & Paul, 1987).

Il pensiero critico, dunque, è quell'*habitus* che consente di intercettare gli eventi e il loro contesto attraverso quella visione che individua la significatività dell'accadimento e indirizza il pensiero verso ciò su cui vale la pena concentrare l'attenzione.

All'interno del pensiero critico, Contesini (2023) invita a distinguere il *processo* dal *prodotto*: il *processo* «consiste nel mettere in atto una serie di conoscenze, abilità di pensiero e disposizioni personali». Il *prodotto*, invece, è da considerarsi duplice: da una parte «l'esitare di queste operazioni in un giudizio» e, dall'altra, «la messa in pratica del giudizio attraverso una scelta e un'azione conseguenti, portatrici di un cambiamento nel corso delle cose» (p. 60). Ne risulta che il pensiero critico sia l'operazione del *ben giudicare* che consente di realizzare e si mettere in atto una *scelta* (Contesini, 2023).

Questo richiede la massima cura di ciò che si analizza: si potrebbe dire, in una prospettiva fenomenologica, che è necessario *mettere fuori circuito* l'atteggiamento naturale, dogmatico, per non compromettere il fenomeno osservato con i nostri pregiudizi (Husserl, 2002a). L'esercizio dell'*epoché* può essere espletato dal filosofo all'interno della sua organizzazione non solo come strumento personale di indagine ma anche come tecnica di gruppo per aiutare l'osservazione e la descrizione di una data situazione: come ben spiegato da Contesini (2023), assumere lo sguardo dell'*epoché* significa resistere alla tentazione di spiegare il fenomeno attraverso le proprie visioni per poterlo osservare e descrivere, disattivando gli interessi personali perché quella data situazione parli di sé.

Il processo messo in moto dal pensiero critico richiede altre condizioni, tra cui il saper formulare un giudizio:

l'atto del giudizio è sostenuto da ragionamenti, ossia dalla messa in opera di un processo inferenziale che da alcune premesse esita in una conclusione. In particolare, chi formula un giudizio deve essere in grado di offrire una serie di ragioni a suo sostegno o, se si tratta di confutare il giudizio altrui, di produrne altrettante che ne dimostrino l'infondatezza. Dare e chiedere ragioni in merito alla descrizione e risoluzione di un problema, a una presa di decisione, a un comportamento agito, rappresenta un elemento essenziale della formulazione del giudizio e quindi del processo critico del pensiero (Contesini, 2023, pp. 60-61).

Un giudizio corretto richiede che di essere formulato sempre in riferimento a qualcosa di concreto e particolare *che ci interpella* e necessita che si prenda una posizione. Inoltre, formulare un giudizio richiede la capacità di comprensione di alcuni criteri guida, complessi e generali come la verità o la giustizia, ossia richiede la capacità di *concettualizzare* (Contesini, 2023).

3.3 Concettualizzazione, pensiero simbolico e linguaggio

Concettualizzare significa essere in grado di formare concetti, ossia saper organizzare dati e informazioni in insiemi di relazioni rilevanti per comprendere l'esperienza attraverso la formulazione di categorie ampie, che la rendano leggibile e ci aiutino a orientarci nel mondo. Nello specifico, della concettualizzazione ci interessa l'aspetto dell'analizzare e chiarificare gli stessi concetti/criteri per favorire una loro comprensione più ampia, un loro uso responsabile (Contesini, 2023, p. 61).

Come sostiene l'intervistato n. 7,

I think also part of the reason that we say think better do better is to put right up front and make clear. Thinking is like interwoven with what we do. I think when I first started doing this was, I've been doing this for 12 years now, and when I started doing it, I had people going. "Oh, that sounds interesting, but like we're too busy getting stuff

done”, and I had to really fight hard to make the case like. No, no, but thinking is not just a nice thing to have. It’s not like just abstracting over here. If I think there is a telephone pole here, I will walk. I will walk around it. I will do something different. Right. So how we think and what we think and what we perceive shapes what we do (appendice, intervista n. 7, p. 405).

Porre attenzione ai singoli particolari di un determinato contesto non ne consente una visione totale senza la comprensione dei concetti che accompagnano l’inquadramento del fenomeno. Come spiega Edgar Morin (2001), la conoscenza del particolare è insufficiente: perché i dati abbiano un senso, devono essere sempre vagliati su vari livelli: il contesto, il globale, il multidimensionale e il complesso.

È indispensabile essere in grado di concettualizzare: [...] non vi è passo o atto, attività o merce, decisione, relazione e gestione, accordo o conflitto, perimetro e natura di qualsiasi forma di realtà – dalla realtà come «mondo o mercato in cui viviamo e operiamo» alla realtà come processo, prodotto e servizio, passando per la realtà come modalità di gestione e relazione – che non sia nel proprio Dna effetto di un concetto o che non sia manifestazione di un concetto, e che la sua stessa sussistenza e operatività non sia condizionata da concetti. I concetti sono mattoni e progetto della nostra realtà» (Mattia, 2022, pp. 275-276).

I concetti, infatti, costituiscono le cornici di senso grazie alle quali siamo in grado di orientare le nostre esperienze, di formulare un giudizio, di gestire situazioni complesse. D’altra parte, per Deleuze e Guattari,

la filosofia è l’arte di formare, di inventare, di fabbricare concetti. [...] Il filosofo è l’amico del concetto, è in potenza di concetto. Ciò vuol dire che la filosofia non è una semplice arte di formare, inventare o fabbricare concetti, poiché i concetti non sono necessariamente delle forme, dei ritrovati o dei prodotti. La filosofia, più rigorosamente, è la disciplina che consiste nel creare concetti. [...] I concetti non sono già fatti, non stanno ad aspettarci come fossero corpi celesti. Non c’è un cielo per i concetti; devono essere inventati, fabbricati o piuttosto creati e non sarebbero nulla senza la firma di coloro che li creano» (Deleuze & Guattari, 2002, p. XIII).

In questa risposta alla domanda su che cos'è la filosofia, Deleuze e Guattari associano inscindibilmente l'esistenza dei concetti a quella della filosofia e al suo processo creativo, il cui unico scopo è contribuire alla soluzione dei problemi. Il compito del concetto è, dunque, di colui che lo crea, sarebbe quello di «intervene ontologically in the world, and *through this intervention* create something interesting, remarkable, or important» (Kristensen et al., 2014).

Questa posizione di Deleuze e Guattari riecheggia l'assunto nietzscheano per cui i filosofi

non devono più soltanto lasciarsi regalare i concetti, non devono solo purificarli e chiarirli, ma devono anzitutto *farli, crearli*, costruirli e renderli persuasivi. Finora ci si è fidati nel complesso dei propri concetti come se fossero una *dote* meravigliosa, proveniente da un mondo delle meraviglie: ma non erano altro che un'eredità dei nostri progenitori più remoti, di quelli più sciocchi, come di quelli più giudiziosi. Questa *pietà* verso ciò che *già si trova in noi* appartiene forse all'*elemento morale del conoscere*. In primo luogo è necessario l'assoluto scetticismo verso tutti i concetti tradizionali (questo scetticismo *forse* un filosofo lo possedette: Platone che naturalmente *insegnò l'opposto*) (Nietzsche, 1996, p. 225, § 409).

Sia il passo nietzscheano che la visione di Deleuze e Guattari sottraggono la filosofia al regno della pura contemplazione e dell'analisi astratta, facendo del filosofo un *artigiano* del pensiero che costruisce forme di senso che guidano la comprensione e il modo in cui si sta al mondo.

Questa peculiarità filosofica può assumere un ruolo strategico nelle imprese dello spettacolo dal vivo: l'arte stessa, ricordano ancora Deleuze e Guattari (2002), non è mera riproduzione ma è generativa di forme nuove di pensiero, mediante *percetti* e *affetti* che elabora a partire dal contesto e dal linguaggio. Cassirer, nel primo volume dedicato al linguaggio della sua

Filosofia delle forme simboliche, mostra chiaramente come l'arte sia una attività formatrice nel complesso della vita dello spirito, accanto alla conoscenza:

La conoscenza resta fondamentalmente indirizzata a questo fine essenziale: far rientrare il particolare in una forma intesa come legge e come ordine universale. Ma accanto a questa forma di sintesi intellettuale che si presenta e opera nel sistema dei concetti scientifici, altre specie di attività formatrice si trovano nel complesso della vita spirituale. [...] Ogni vera funzione fondamentale dello spirito presenta in comune con la conoscenza un'unica caratteristica di valore decisivo, costituita dall'avere in se stessa un'attività originaria formativa e non semplicemente riproduttiva. Essa non esprime in maniera meramente passiva un'entità esistente, ma racchiude in sé un'energia autonoma dello spirito attraverso la quale la semplice esistenza dei fenomeni acquista un "significato" determinato, un peculiare valore ideale. Ciò vale per l'arte come per la conoscenza; per il mito come per la religione (Cassirer, 1965, pp. 9-10).

Per questo il filosofo non può assumere la postura di un puro teorico ma quella di *costruttore* di concetti organizzativi, tenendo conto sia delle *forme simboliche* prodotte dalla conoscenza che di quelle offerte dall'arte e colte mediante *l'intuizione estetica*. Lo stesso Cassirer, inoltre, suggerisce che la riflessione filosofica debba andare oltre l'analisi della mera funzione conoscitiva per considerare tutte le forme in cui la *civiltà* ha espresso i propri contenuti.

Infatti, il contenuto del concetto di civiltà non si può distaccare dalle forme fondamentali e dagli indirizzi fondamentali del produrre spirituale: l'"essere" qui non si può mai cogliere altrimenti che nell'"operare". Solamente in quanto vi è una linea specifica della fantasia estetica e dell'intuizione estetica, vi è un campo di oggetti estetici, e lo stesso vale per tutte le altre energie spirituali in virtù delle quali si configura per noi la forma e l'ambito di un determinato dominio oggettivo (Cassirer, 1965, p. 13).

I concetti, quindi, siano essi contenuti della conoscenza o dell'arte, in quanto *simulacri* o *simboli* degli oggetti esterni (Hertz, 2010), costituiscono

l'organo necessario ed essenziale del pensiero, «lo strumento in virtù del quale si costituisce questo stesso contenuto e in virtù del quale esso acquista la sua compiuta determinatezza» (Cassirer, 1965, p. 20). Per questo, possono essere visti come *dispositivi di orientamento* perché permettono di dare un nome all'inedito e alle situazioni, di essere connessi tra loro e rielaborati per poter generare *innovazione*.

La filosofia aiuta molto a capire queste connessioni o, meglio, a far venire fuori queste connessioni, soprattutto fra concetti che possono essere apparentemente non tanto relazionati tra loro, e trovare le similitudini tra diversi eventi o discipline. E credo che questo possa essere molto utile dal punto di vista pratico nell'azienda: quando stai facendo diverse considerazioni, per esempio, stai cercando di fare un'analisi di mercato o stai creando un nuovo prodotto, devi immaginarti un po' come sarà il futuro e questa capacità di connettere i punti dà anche una capacità di immaginarti cosa può essere un prodotto nel futuro, perché uno dei concetti fondamentali dell'innovazione è proprio questo. Stai cercando di creare qualcosa che non esiste nel mondo, che molte persone ti diranno che non ha senso perché, se vuoi veramente fare innovazione, creare un nuovo paradigma, ti devi avere la capacità di immaginare un prodotto che non esiste ancora, un oggetto che non esiste ancora, e che nel futuro possa essere acquistato dalle persone (appendice, intervista n. 8, p. 410).

L'attività concettuale è, inoltre, fondamentale per la gestione della complessità: se è vero che ogni mutamento, sia esso tecnologico, sociale, o estetico, introduce, oltre all'elemento di novità, un certo grado di disorientamento, l'assenza di concetti nuovi per darne conto mette le organizzazioni di fronte al rischio di rispondere all'innovazione con strumenti obsoleti. La filosofia offre le parole per pensare l'imprevisto: «come sappiamo, secondo il famoso framework Cynefin, complessità è laddove non ci sono risposte precostituite. Le materie umanistiche sono abituate a lavorare con cose dove la risposta non è precostituita, o perlomeno non è calcolabile» (appendice, intervista n. 4, p. 376).

Nel grande campo delle arti performative, la creazione di concetti favorisce la formazione di una *koiné linguistica* che tiene insieme sfere concettuali differenti: artisti, amministratori, tecnici, decisori politici, comunità. Il filosofo si pone come un *traduttore*

My first point whenever I talk about philosophy and business is the idea of *translation*. Too often, when philosophers enter the business world, they struggle to translate what they do in philosophy into a business context. For example, in philosophy we use the word *dialogue*, whereas in businesspeople tend to use the word *communication*. That's a simple example, but there are many others like it (appendice, intervista n. 2, p. 343).

In questo senso, il concetto diventa uno spazio di mediazione, un punto di incontro tra pratiche e prospettive reso accogliente e favorevole dallo sforzo di costruire un modo di comunicare, dunque un linguaggio, riconoscibile e condiviso.

Noi non arriviamo a priori a definire tutte le parole, noi andiamo dalle persone a chiedere cose significhino per loro, quale sia la parola migliore da usare. Per esempio, per la tua popolazione aziendale, per il tuo perimetro di riferimento, per la tua area di riferimento, la parola *sostenibilità* cosa significa? Se sei a capo dell'area tecnica, tendi a volgere su un buon equilibrio del sistema di mezzi; se lavori nel mondo dell'HR, *sostenibilità* può voler dire anche organizzazione del lavoro fatto in un certo modo. Se consulti la funzione della comunicazione e del marketing, *sostenibilità* vuol dire comunicazione realistica, vuol dire trasparenza. Quindi, poi, insieme alle varie popolazioni aziendali si cerca di diversificare, di declinare le parole conservando unità attenzionale verso il *purpose*. Questi sono degli esperimenti belli in cui è tutto *logos*, è tutto dialogo. Le parole sono usate veramente come dei mezzi per spiegarsi, per comprendersi, per allinearsi (appendice, intervista n. 11, p. 435).

Se, dunque, il filosofo è colui che ha uno sguardo sempre rinnovato sul mondo (Hadot, 2005), allora nelle organizzazioni e nelle istituzioni artistiche e culturali potrà insegnare a vedere l'organizzazione stessa come

spazio di creazione del possibile, innestando, nel cuore dell'organizzazione, la capacità di pensare ciò che ancora non esiste e condividendo con essa il lavoro creativo: fare, attraverso i concetti, ciò che l'artista fa con il corpo e con la scena, *creare mondi*.

3.4 Cultura aziendale, interpretazione e demitizzazione

Questa creazione di mondi è ben visibile nel tessuto organizzativo e si esprime nella *cultura aziendale*, cioè «una struttura di codici di senso – espressi in un sistema simbolico – ordita dagli attori organizzativi, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari sia nel corso delle quotidiane attività e interazioni, attraverso operazioni di definizione sociale della realtà» (Gagliardi & Monaci, 1997, p. 208). Ogni organizzazione, infatti, genera dei propri modelli cognitivi per poter categorizzare e interpretare gli eventi, dai quali ricava risposte *emotive* e *affettive* che influenzano il senso di appartenenza dei membri dell'organizzazione e la costruzione dell'identità collettiva (Gagliardi & Monaci, 1997).

La cultura organizzativa è, dunque, l'esito *non scritto* dei processi aziendali a cui ciascuno partecipa con il proprio lavoro, le proprie idee e i propri valori. All'interno dell'impresa, dunque, la cultura ha due funzioni principali: l'integrazione dei membri interni e l'adattamento all'ambiente esterno, che permette di individuare come e se vengono raggiunti gli obiettivi preposti (Cerica, 2010). I contenuti fondamentali della cultura organizzativa, secondo Gagliardi e Monaci (1997) sono le *credenze* e i *valori*, le *ideologie* e gli *assunti fondamentali*:

Le *credenze* e i *valori* indicano le interpretazioni adottate dai membri nei riguardi di quanto succede – e di quanto potrebbe o dovrebbe succedere – all'interno e all'esterno dell'organizzazione. In particolare, le credenze sono codici contenenti informazioni e affermazioni attinenti la sfera cognitiva (od ontologica: ciò che è vero o falso); i valori sono convinzioni e giudizi di preferibilità che riguardano la sfera morale (o deontologica: ciò che si deve o non si deve pensare, credere, sentire, fare...) e che pertanto indicano ciò che è buono e desiderabile di per se stesso e non in quanto strumentale a un fine.

Le *ideologie* costituiscono combinazioni discorsive relativamente coerenti di credenze e valori, che concretamente ed esplicitamente forniscono ai membri spiegazioni della realtà sociale e "buoni motivi" per il compimento di determinate attività o il perseguimento di determinati fini.

Gli *assunti fondamentali* sono il gruppo (solitamente ridotto) di credenze e valori ultimi, non discutibili, dati per scontati in quanto gradualmente sfuggiti alla consapevolezza e quindi sottratti al controllo cognitivo degli attori (pp. 206-207).

Come ogni formazione sociale, anche le organizzazioni creano insieme più o meno ordinati di *paradigmi* per poter far fronte al sentimento dell'incertezza, e si sviluppano intorno ad alcuni grandi temi, come le relazioni dell'organizzazione con il proprio ambiente, la natura della realtà, della verità, la natura dell'uomo, delle sue attività e delle sue relazioni (Gagliardi & Monaci, 1997; Schein, 2010).

Nello sviluppo di ogni cultura, come visto in precedenza⁴⁷, vengono prodotti dei *simboli* che ne permettono la manifestazione e la comunicazione; questi sono

objects, acts, relationships or linguistic formations that stand *ambiguously* for a multiplicity of meanings, evoke emotions, and impel men to action. They usually occur in stylized patterns of activities, such as ritual, ceremonial, gift exchange, prescribed patterns of joking, taking an oath, eating and drinking together, acts of etiquette, and various culture traits that constitute the style of life of a group (Cohen, 1976, pp. 23-24, corsivo dell'autore).

⁴⁷ *Supra*, cap. I.

Il simbolo, tuttavia, non va confuso con il segno: Cohen (1976) suggerisce che la differenza tra simbolo e segno stia nella non univocità del significato del simbolo, che può variare non solo da persona a persona ma anche nelle diverse fasi di vita della vita di un singolo; inoltre, il segno non è preposto a suscitare emozioni, mentre il simbolo resta legato alla sfera emotiva di ciascuno.

Tra i codici simbolici, il più importante è certamente il *linguaggio* «ha in generale il potere di condizionare i processi non soltanto comunicativi ma anche percettivi, di pensiero e di identificazione» (Gagliardi & Monaci, 1997, p. 208). Il linguaggio, come già visto, contribuisce alla *creazione di mondi* ma anche di narrazioni, come i *miti*:

I *miti* sono racconti in forma drammatizzata di episodi dal fondamento più o meno reale, che hanno l'effetto di legittimare e rendere desiderabili le condotte tenute negli eventi narrati e le idee alle quali le condotte si ispiravano. Tra i miti organizzativi hanno particolare importanza i miti di mediazione, ossia formulazioni discorsive che eliminano – negandole o sospendendole – le contraddizioni tra l'ideologia fondamentale dell'organizzazione e l'incompiutezza o le "impurità" della concreta pratica organizzativa (Gagliardi & Monaci, 1997, p. 209).

Anche la costruzione di un mito, come per gli *assunti di base* di Schein, nasce dall'esigenza di dare risposte alle incertezze (Lizza, 2011). Bisogna, tuttavia, far emergere come queste narrazioni emergano da quei pensieri sottesi che Cardillo e Cervari (2024) chiamano *logoi dell'organizzazione*, teorie più o meno consapevoli che guidano i processi organizzativi, e che tendono a rimanere stabili, senza adattarsi ai mutamenti sia esterni che interni all'azienda.

Per consentire all'organizzazione di liberarsi da queste visioni incancrenite che ne restringono il campo di azione, il filosofo si pone al fianco dell'impresa per riconoscere le narrazioni intrinseche alla cultura e al conseguente comportamento aziendale e, se necessario, per *demitizzarle*.

La filosofia aiuta a identificare le narrazioni che sono alla base della cultura di un'azienda e che, poi, la influenzano perché vengono tradotte in decisioni manageriali, strategie, strutture e sistemi e che, quindi, generano determinati comportamenti. Pertanto, aiuta a identificare queste narrazioni profondamente radicate e a decostruirle quando necessario, soprattutto se non sono più in linea con le esigenze dell'organizzazione e il suo ambiente, e aiuta a ricostruirle (appendice, intervista n. 3, p. 361).

Il punto di partenza del filosofo nell'indagine sui *logoi* organizzativi dev'essere la consapevolezza gadameriana che ciascun individuo non è una *tabula rasa* ma è portatore di *pregiudizi*: questi non vanno intesi in senso negativo ma semplicemente come *presupposizioni*, concetti previ di cui va accertata la veridicità (Gadamer, 1983)⁴⁸.

Chi si mette ad interpretare un testo attua sempre un progetto. Sulla base del più immediato senso che il testo gli esibisce, egli abbozza preliminarmente un significato del tutto. Ed anche il senso più immediato il testo lo esibisce solo in quanto lo si legge con certe attese determinate. La precomprensione di ciò che si dà da comprendere consiste tutta nella elaborazione di questo progetto preliminare, che ovviamente viene continuamente riveduto in base a ciò che risulta dall'ulteriore penetrazione del testo (Gadamer, 1983, p. 314).

Questo implica che, nonostante esista una precomprensione del soggetto, l'interpretazione di un oggetto non deve sclerotizzarsi nel pregiudizio ma lasciarsi continuamente interrogare dall'oggetto dell'osservazione. Infatti, «la messa in luce del senso vero contenuto in un testo o in una produzione artistica non giunge a un certo punto alla sua conclusione; è in realtà un processo infinito» (Gadamer, 1983, p. 348).

All'interno di una organizzazione, dunque, il filosofo può condurre i manager, o il gruppo inerente a una funzione, o la stessa organizzazione

⁴⁸ *Supra*, cap. IV, p. 207.

per intero a riconoscere queste narrative sottese che denotano l'identità aziendale, a contestualizzarle rispetto alle necessità del momento presente, a sottoporle al *dubbio* e, se necessario, a *de-narrarle*.

Devi de-narrare. Devi renderti *incapace* di riposare - per lungo tempo - in una realtà, contesto o interpretazione di qualsiasi tipo. Ovvero non accogliere mai per assodata, definitiva, una data realtà, in ogni sua forma o *racconto*. [...]

De-narrazione intesa principalmente come attività di protezione e tutela della propria integrità, del ruolo, dei progetti e dell'organizzazione tutta, ma anche come apertura nei confronti della costruzione di nuove prospettive e modalità. De-narrazione intesa come un *abbattitore* del rischio d'iniziativa così come di quello relativo al proseguimento di un'attività o modalità di lettura di una realtà (Mattia, 2023, pp. 273-275).

Per poter scrostare le vecchie narrazioni e proiettare l'azione aziendale al futuro, il filosofo ha il compito di leggere la realtà, «un testo incompleto, colmo di contraddizioni» per poter dare una *interpretazione* alla «realtà priva di senso finché la domanda non venga tolta per mezzo della formazione di figure, di immagini, costituite dagli elementi isolati della realtà priva di senso» (Adorno, 2009, pp. 48-49). L'idea adorniana di *interpretazione* sembra utile per lo sviluppo di un metodo adatto all'analisi organizzativa giacché

si pone come obiettivo quello di negare l'idea che la filosofia debba scoprire un senso nascosto riposto dietro all'enigma. In questo modo l'interpretazione si configura come un procedimento che svela il senso dell'enigma muovendo dall'enigma stesso e abbandonando la pretesa tipica della scienza: ricercare qualcosa di nascosto alle spalle dell'enigma. L'enigma non è altro che una specifica configurazione di elementi dati il cui carattere enigmatico non consiste nel nascondere la risposta, come se l'enigma fosse un velo (secondo la metafora del velo di Maja usata da Arthur Schopenhauer), bensì solamente nel presentarsi come una figura di elementi la cui forma necessita di essere modificata. La risoluzione non è, dunque, un dato positivo ulteriore che emerge una volta che il velo viene levato, è una nuova configurazione degli elementi dell'enigma che diventa leggibile come risposta (Farina, 2009, p. 14).

Se si guarda alle realtà organizzative delle arti performative, le quali hanno un portato simbolico altissimo, si nota con evidenza come la produzione artistica si intrecci alla produzione di senso organizzativo: tutti gli elementi costitutivi della cultura organizzativa, tra cui il linguaggio, i miti e i rituali, concorrono a definire non solo l'identità organizzativa ma anche quella estetica dei prodotti di *output* – i quali, va ricordato, sono essi stessi un fenomeno comunicativo. L'intervistato n. 10 lo esprime chiaramente:

Il compito del filosofo è quello di aprire, interrogare, utilizzando il modello dei *perché* e, in questo modo, confutare, entrando nella logica dialettica, ponendo domande, smontando ciò che sta emergendo e che viene, poi, riassembleato. Ciò che emerge è quindi molto più solido. Questo ha a che fare con la narrazione (appendice, intervista n. 10, p. 426).

Questo è proprio il compito ermeneutico, interpretante del filosofo, che può guidare le organizzazioni, attraverso il dialogo e l'*ars maieutica*, a individuare la parte non sana delle narrazioni esistenti e a scardinarla, per poter *riconfigurare l'enigma* e creare nuove narrazioni ma costruttive, soprattutto adatte al contesto sociale in cui l'azienda si muove, sia al suo interno che all'esterno.

3.5 Pensiero creativo, immaginazione e innovazione

Questa capacità di *ristrutturazione*, che consiste «nel disfarsi delle vesti con cui il problema si presenta, nell'isolare le componenti e nel ricollocarle in una nuova struttura» (Legrenzi, 2005, p. 41), è una delle caratteristiche del

pensiero creativo. Anch'esso presente nel Report *Future of the Job* (World Economic Forum, 2020), si può definire come «la capacità di produrre nuove idee e nuove soluzioni, a partire da solide conoscenze, attraverso uno sguardo che combina e ricombina saperi e pratiche in modi inediti» (Contesini, 2023, p. 80).

Un punto di vista particolarmente interessante sulla creatività è fornito da Henri Poincaré nel capitolo sull'invenzione matematica in *Scienza e metodo* (Poincaré, 1997): questa non consiste nella capacità di creare dal nulla ma nell'abilità di saper discernere e scegliere: «Inventare consiste proprio nel non costruire le combinazioni inutili e nel costruire unicamente quelle utili, che sono solo un'esigua minoranza. Inventare è discernere, è scegliere» (Poincaré, 1997, p. 41).

Per Poincaré, la creatività – o *invenzione*, come lui stesso la definisce – è un processo che si svolge in quattro fasi, ma il cui cuore è la *selezione inconscia*:

- la prima fase è quella della *preparazione*, momento di *lavoro cosciente*, in cui si studiano gli elementi del problema tramite la raccolta dei dati e i tentativi logici di risoluzione;
- il secondo è il momento del *lavoro inconscio* – che Poincaré chiama *io subliminale* –, che è la fase di *incubazione* in cui l'inconscio inizia a lavorare;
- la terza è la fase di *illuminazione* in cui l'inconscio combina causalmente gli elementi creando combinazioni di cui solo poche risulteranno utili e feconde;

- infine, la fase di *verifica in lavoro cosciente*, in cui l'idea elaborata dall'*io subliminale* viene analizzata logicamente, sviluppata e verificata (Poincaré, 1997)⁴⁹.

Di questo processo, la fase vera e propria della creatività è quella inconscia della scelta delle combinazioni più utili che vengono selezionate grazie a una sorta di *filtro* basato sul *sentire estetico*:

Come vanno le cose allora? Fra le numerosissime combinazioni che l'*io subliminale* ha formato alla cieca, quasi tutte sono prive di interesse e senza utilità; ma proprio per questo motivo non esercitano alcuna influenza sulla sensibilità estetica: la coscienza non arriverà mai a conoscerle. Soltanto alcune di esse sono armoniose – utili e belle insieme –, e di conseguenza saranno capaci di stimolare quella speciale sensibilità del geometra, della quale ho appena parlato; e questa, una volta risvegliata, richiamerà la nostra attenzione su tali combinazioni e le metterà così in grado di divenire coscienti. [...] È dunque questa speciale sensibilità estetica a svolgere la delicata opera di vaglio cui ho fatto cenno sopra; e ciò fa capire perché chi ne è sprovvisto non sarà mai un inventore degno di questo nome (Poincaré, 1997, p. 41).

Dalla descrizione della creatività fornita da Poincaré, si conferma quanto segnalato anche da Nicholson (1990), e cioè che non esiste creatività senza una solida conoscenza pregressa nel campo in cui va esercitata. Solo padroneggiando i concetti è possibile scomporli e ricombinarli.

⁴⁹ Henri Poincaré (1997), nel saggio del 1908, ha fornito la descrizione e l'analisi del processo, basandosi sulla sua esperienza personale di scoperta matematica. Graham Wallas, in *The Art of Thought* (1926), prendendo ispirazione diretta dal resoconto di Poincaré, ha formalizzato questo processo in un modello generale della creatività, attribuendo il nome a ciascuno dei quattro passaggi: *preparazione*, *incubazione*, *illuminazione*, *verifica*. Similmente, John Dewey (2019) fornisce uno schema dell'elaborazione del pensiero in cinque fasi: « Tra questi due estremi, come fasi del pensiero, vi sono: (a) le *suggestioni*, in cui la mente si spinge innanzi verso una possibile soluzione, (b) un'*intellettualizzazione* della difficoltà o della perplessità *avvertita* (direttamente esperita) in un *problema* da risolvere, in una questione per cui deve essere cercata una risposta; (c) l'uso di una suggestione dopo l'altra come idee conduttrici, o *ipotesi*, per iniziare e guidare l'osservazione e altre operazioni nella raccolta del materiale di fatto; (d) l'elaborazione mentale dell'idea o della supposizione proprio come idea o supposizione (*ragionamento*) nel senso in cui un ragionamento è una parte, e non il tutto dell'inferenza; (e) il processo di controllo dell'ipotesi tramite l'azione diretta o nell'immaginazione» (p. 103).

La proposta di Poincaré, inoltre, introduce un altro tema fondamentale: *se inventare è scegliere*, allora la libertà è un elemento imprescindibile per la creatività. «Non c'è creatività senza libertà. Libertà di fare in un altro modo. [...] Per poter essere creativi si deve essere liberi di scegliere» (Legrenzi, 2005, pp. 14-15). Questa libertà di operare delle scelte si misura soprattutto nel modo in cui ciascuno si comporta all'interno di un contesto sociale, dimostrando come la biografia personale di un individuo e le sue esperienze ne formino il modo di pensare e di sviluppare soluzioni. Per questo, sostiene Legrenzi (2005), un problema che per una persona appena inserita in un contesto lavorativo appare ricco di incognite, spesso per una persona più esperta si mostra come normale consuetudine. Questa considerazione dimostra che la creatività nasce dal «vedere le cose da un altro punto di vista, cambiare la prospettiva, porsi le domande giuste. Vanno considerate le varie componenti del problema e si deve cercare di ristrutturarle in vista dell'obiettivo» (Legrenzi, 2005). Questa è una capacità che richiede un processo logico e intenzionale, che può essere sviluppata mediante l'educazione e la formazione, ed è l'elemento primario del *pensiero laterale*.

Il pensiero laterale è strettamente correlato alla creatività, ma mentre la creatività è troppo spesso solamente la descrizione di un risultato, il pensiero laterale è la descrizione di un procedimento. Un risultato lo si può solo ammirare, ma di un procedimento si può apprendere l'uso. Intorno alla creatività esiste una mistica dell'ingegno e dell'indeterminatezza che può trovare legittimazione nel mondo dell'arte, dove la creatività ha a che vedere con la sensibilità estetica, l'eco emotiva e una dote espressiva, ma non ha giustificazione fuori da quell'universo. La creatività viene tenuta in sempre maggior conto quale ingrediente essenziale nel cambiamento e nel progresso. Viene perciò rivalutata nella conoscenza e nella tecnica da quando entrambe stanno facendosi così accessibili. Allo scopo di riuscire a servirsi della creatività, si deve liberarla da quest'aura di misticismo e considerarla come un modo di usare la mente, un metodo di trattare le informazioni. Di questo si occupa il pensiero laterale (De Bono, 2001, pp. 11-12).

Il pensiero laterale è una particolare forma di *insight* che permette di oltrepassare i vincoli precostituiti dalle facoltà conoscitive, e agisce come un *rivelatore dell'inganno concettuale* (Legrenzi, 2005). Di fatti, il pensiero laterale è uno *strumento dell'intuizione* (De Bono, 2001) per la ristrutturazione dei modelli conoscitivi e dei codici da questi prodotti. Rispetto alla creatività, che comporta la ristrutturazione e rimarca l'evasione dal modello condizionante, «il pensiero laterale comporta ristrutturazione, evasione e stimolazione di nuovi modelli» (De Bono, 2001, p. 11).

Il pensiero laterale, di conseguenza, è un meccanismo di *quasi-creatività* che non fornisce soluzioni ma *dissolve il problema* che, spesso, sono *crampi mentali interni* (Legrenzi, 2005, pp. 76-77). Una simile considerazione è fornita da Wittgenstein nelle *Ricerche filosofiche* (2024) a proposito dei problemi della filosofia:

Era corretto che le nostre considerazioni non potevano essere considerazioni scientifiche. L'esperienza 'che, contrariamente al nostro pregiudizio, è possibile pensare questo o quello' – qualunque cosa questo voglia dire – non poteva essere di nessun interesse per noi. (La concezione pneumatica del pensiero.) E a noi non è consentito elaborare nessun tipo di teoria. Nelle nostre considerazioni non ci può essere nulla di ipotetico. Ogni *spiegazione* va eliminata, e solo la descrizione può prendere il suo posto. E tale descrizione riceve la sua luce, vale a dire il suo scopo, dai problemi filosofici. Questi non sono, naturalmente, problemi empirici, ma problemi che sono risolti ispezionando da vicino l'operare del nostro linguaggio, in modo da riconoscerlo: *contro* un impulso a fraintenderlo. I problemi sono risolti non adducendo nuove esperienze, ma mettendo insieme ciò che ci è da lungo tempo noto. La filosofia è una lotta contro l'incantesimo del nostro intelletto con i mezzi del nostro linguaggio (pp. 133-135, § 109, corsivo dell'autore).

Letto in questi termini, il pensiero creativo diventa il *Leitmotiv* della filosofia, il cui fulcro creativo sta nel non potersi accontentare dell'*effettualità* e nella costante ricerca del trascendimento dell'apparenza (Contesini, 2023). Infatti,

il filosofo è colui il quale «disloca il pensiero, spostandosi dal presente all'ineffettuale, dal concepibile al possibile, dal contingente al necessario, dal particolare contestuale al generale extracontestuale: crea connessioni e sconnessioni tra concetti» (D'Agostini, 2005, p. 263).

Per poter operare in questo senso, il filosofo necessita di sviluppare la facoltà dell'*immaginazione* che gli consente di formulare un giudizio o una strategia ben costruiti, partendo dall'osservazione del reale ed espandendo le possibilità rappresentative anche grazie alla risonanza emotiva che queste provocano (Bodei, 2013; Contesini, 2023). È il filosofo, ancora nella veste di *esploratore di connessioni* e *coltivatore di memorie* (Veca, 2012) che rende possibile

vedere in altro modo le cose. E di acquisire, in questo senso preciso, prospettive inedite e inaspettate. [...] È l'immaginazione filosofica che, alla fine, induce all'esplorazione di mondi possibili entro le crepe e le lacune del presente. Ai tempi della dittatura del presente e dell'ombra sempre più contratta del futuro sul presente. Possiamo dire allora che l'immaginazione filosofica ha bisogno di persistenti esercizi di resistenza e di distanza. *Resistenza* nei confronti dei modi irreggimentati di pensare le cose, il mondo e noi nel mondo. E, quindi, *distanza* rispetto alla falsa necessità che preme e pesa sul disciplinamento foucaultiano dei modi di pensare le cose, il mondo e noi nel mondo (pp. 152-153).

L'esplorazione e la coltivazione, tuttavia, non sono attività da svolgere con fretta; il pensiero immaginativo, infatti, richiede un tempo *lento*, coerente con una riflessione profonda (Previdi, 2024).

La facoltà di immaginazione, tuttavia, non è prerogativa propria del filosofo ma appartiene a ogni individuo in potenza, in attesa di essere coltivata, per generare immagini mentali, «frutto delle capacità cognitive che gli permettono di interpretare non solo la realtà immanente che ha di fronte, ma anche di disegnare traiettorie e mondi possibili partendo da stimoli sensoriali, quali non importa» (Previdi, 2024, p. 133). Nell'ottica

delle *capabilities* di Nussbaum (2013) l'immaginazione è necessaria, in stretta relazione all'uso dei sensi e del pensiero, per la crescita individuale e per la felicità dei singoli.

Poter usare i propri sensi, poter immaginare, pensare e ragionare, avendo la possibilità di farlo in modo «veramente umano», ossia in un modo informato e coltivato da un'istruzione adeguata, comprendente alfabetizzazione, matematica elementare e formazione scientifica, ma nient'affatto limitata a questo. Essere in grado di usare l'immaginazione e il pensiero in collegamento con l'esperienza e la produzione di opere autoespressive, di eventi, scelti autonomamente, di natura religiosa, letteraria, musicale, e così via. Poter usare la propria mente tutelati dalla garanzia di libertà di espressione rispetto sia al discorso politico che artistico, nonché della libertà di culto. Poter fare esperienze piacevoli ed evitare dolori inutili (Nussbaum, 2013, p. 39).

A fronte di queste considerazioni, il filosofo in campo manageriale non può più essere considerato un mero risolutore di problemi o un esecutore, ma deve diventare un *facilitatore* e un *architetto di processi creativi*. Si prenda, ad esempio, la curatela e la programmazione di una stagione o di un festival: il filosofo può lavorare con il direttore artistico per la selezione degli spettacoli da offrire, generando proprio quel processo creativo che Poincaré ha rintracciato nel discernimento e nella scelta.

Questa collaborazione può rendere armonica e fruttuosa la selezione, sia in virtù del coinvolgimento emotivo generato dall'arte e che per mezzo della empatia conseguente alla condivisione emotiva. *Sentire* che la scelta di un contenuto artistico e culturale è valida per *quel* contesto sociale è proprio frutto di quel *filtro estetico* evidenziato da Poincaré: tuttavia, non è pura emotività, ma il risultato della preparazione pregressa, artistica e intellettuale, che ha allenato l'inconscio a riconoscere le combinazioni significative. Senza una preparazione tecnica, infatti, sarebbe impossibile attivare quella fase di *incubazione* in cui l'inconscio lavora e si lascia toccare dal sentimento estetico. Per questo, il filosofo può avere una funzione

educativa e formativa per il gruppo di lavoro che si occupa della programmazione: può strutturare una *formazione continua*, che comprenda non solo informazioni tecniche e culturali, utili all'analisi dei dati e al *debriefing* – il processo di analisi dell'evento, in cui si comprendono sia la *pars costruens* che quella *destruens* di un evento al termine della produzione – ma anche modalità di *team building* per il rafforzamento della fiducia.

Tessere relazioni di fiducia nel gruppo, infatti, è uno dei fattori di stimolo per la creatività: come sostiene l'intervistato n. 1, è fondamentale creare un clima di assoluta serenità all'interno del gruppo di lavoro, in modo che ciascuno si senta a suo agio nello sciorinare idee, anche se sbagliate. È proprio in un processo facilitato che vengono fuori le idee migliori perché l'immaginazione non è ingabbiata dall'*ansia di prestazione*:

And so, you can think about how that flows through an organization. If you want to combine expertise, you're going to have to deal at some point with this idea of people trusting each other to be expert in their fields and trusting each other to rely on to call on someone else's expertise. Well, I'm not an expert in that field, and so that the system gets to know more than the individuals. And I mean it for blackest apology. They've got the diversity trumps ability theorem. Like, we've got really good evidence that systems that operate like this are much better than the very cleverest individual people (appendice, intervista n. 1, p. 337).

Il lavoro filosofico per creare un ambiente sereno e fruttuoso non ha a che fare solo con il *team building* ma anche con l'*innovazione*:

We'll be brought in to do a workshop or work with a group for the sake of innovation. But what we're doing is change trust creative thinking because the inhibitor of innovation isn't actually just like coming up with a creative idea or something, it's the power dynamics in the business.

And so we it might be ahead of innovation that brings us in, but we'll work on trust. And so there we're not doing the philosophy of innovation as it were. We're helping them collaborate better so that they all can bring their own questions and their ideas better and benefit

therefore from the diversity of thought in in in the room where maybe they've hired diversely so they've got people with great experience, great experience, lots of diverse backgrounds. But you don't attain that diversity of thought unless you have people feeling safe enough to share their ideas, right? (appendice, intervista n. 7, p. 403).

L'innovazione è sempre più spesso usata come sinonimo di creatività, se non addirittura confusa. Sebbene i termini *creatività* e *innovazione* possano apparire intercambiabili, è bene ricordare che, nonostante la creatività possa risultare potenzialmente innovativa, non tutti i prodotti creativi si traducono in innovazione (White, 2023). La creatività può precedere l'innovazione ma non è un elemento dirimente alla produzione effettiva di qualcosa di innovativo.

Inoltre, a differenza della creatività, da sempre percepita, soprattutto in riferimento all'arte e alla cultura, come caratteristica del singolo *genio*, l'innovazione non può essere un fenomeno legato a un singolo ma è un *fenomeno sociale*, una sorta di *mente collettiva* che si sviluppa in un ambiente favorevole, in cui l'*innovatore* è immerso e grazie al quale può osservare le dinamiche del reale per trarne intuitivamente l'idea innovativa (Previdi, 2024). A questo va aggiunto che, se la creatività può essere stimolata con azioni come la valorizzazione delle competenze e l'attenzione alla persona, l'innovazione, in quanto fenomeno sociale ed economico, necessita di essere *organizzata* attraverso un piano strategico, e *gestita*, anche investendo risorse non solo in termini finanziarie ma anche umane (Contesini, 2023; Nicholson, 1990).

E infatti, rispetto alla dialettica tra creatività e innovazione, la questione centrale non è tanto avere sempre nuove idee (e certamente saperle realizzare), bensì “che cosa ce ne facciamo di queste idee”, per quale fine vengono utilizzate e a vantaggio di chi. Si tratta di capire se tale innovazione è concepibile come un progetto umanistico, o se ne mette in crisi le dimensioni essenziali. Questo significa passare dalla logica secondo cui tutto ciò che è possibile viene realizzato a quella in cui ci

si chiede criticamente a chi giova e perché lo si fa (Contesini, 2023, p. 83).

Innestando il discorso nelle industrie di arte e spettacolo, la definizione di innovazione mostra maggiormente il proprio carattere pluridimensionale e, soprattutto, l'impossibilità di separarla dal contesto storico, sociale e culturale in cui nasce e dalla visione scelta per l'organizzazione (Castañer & Campos, 2002).

The choices of referent clearly determines the evaluation of an organization's innovativeness. For example, according to the cosmopolitan standard, if many symphony orchestras around the world program the same new contemporary piece during a given season, their individual programming cannot be considered innovative. However, from a self-referential perspective, each of them is innovating at least in the sense of adopting a new (contemporary) piece (Castañer & Campos, 2002, pp. 31–32).

Inoltre, è possibile distinguere l'innovazione artistica secondo diversi criteri, come il contenuto o la forma dell'offerta e del repertorio artistici, o se l'innovazione sia endogena o esogena (Castañer & Campos, 2002). In termini di contenuto, l'innovazione non esaurisce tutte le dimensioni dell'innovazione artistica, che comprende anche la forma in cui si presentano le opere selezionate, che siano produzioni tradizionali o nuove produzioni (Cloake, 1997).

Un altro approccio, suggerito da Varbanova (2017), propone un concetto di innovazione per le organizzazioni artistiche come una creazione di idee e la conseguente trasformazione di tali idee in beni e servizi che abbiano sia un alto valore per il pubblico che per il miglioramento delle arti, promuovendo la ricerca di prodotti e processi artistici sostenibili e autosostenibili. È, infatti, possibile considerare l'innovazione dal punto di vista *artistico* – in quanto creazione, diffusione e sostegno sociale e istituzionale delle nuove forme espressive –, dei *movimenti artistici* – nel

senso di sviluppo di un pensiero che guidi la formazione di nuove identità artistiche e di nuove relazioni tra comunità e associazioni legate ai movimenti –, ma anche dell'*esperienza del pubblico* – mediante un *experience design* strutturato dalle stesse organizzazioni artistiche (Castañer & Campos, 2002).

Lo sguardo filosofico all'innovazione nelle organizzazioni di arti performative estende l'orizzonte oltre l'efficienza dei processi produttivi e gestionali verso la natura stessa e dell'opera artistica e dell'esperienza. In questo senso, uno dei compiti del filosofo, in siffatte organizzazioni, potrebbe essere quello di interrogarsi, insieme al comparto manageriale ma anche insieme agli stessi artisti, sulle nuove modalità di creazione e diffusione delle performance artistiche con supporti tecnologici. L'indagine filosofica, proseguendo il dialogo tra ontologia e tecnica inaugurato da Heidegger (2002)⁵⁰, consente alle imprese culturali di comprendere come le nuove tecnologie – streaming, ambienti immersivi, realtà mista – modifichino la relazione ontologica tra performer e spettatore, e come tale trasformazione possa essere orientata non alla perdita, ma a un rinnovamento consapevole del senso del *qui ed ora*.

Questa *irruzione* della novità tecnologica, difatti, porta nel settore artistico una domanda legata alla *presenza* e al ridefinirsi del concetto di *liveness*, interrogando l'essenza stessa delle organizzazioni di *performing arts* (Auslander, 2023; Gemini & Brilli, 2024). Alcuni studi, particolarmente legati ai *performance studies* e alla sociologia di massa, ritengono ormai inefficace la distinzione tra spettacolo dal vivo e spettacolo mediatizzato:

A fortiori le distingue d'antan entre spectacle vivant et spectacle programmé, médiatique, ne tient plus, n'a d'ailleurs jamais tenu. Au fur et à mesure que les médias pénètrent – littéralement – notre corps, sous toutes les formes : implants, sondes, pacemaker – et bientôt soulmaker

⁵⁰ *Supra*, cap. IV, p. 204.

? – micro-processeurs, téléphone portable incarné coréano-japonais, au fur et à mesure que notre attention et notre imaginaire se trouvent colonisés et dispersés par les médias forts du moment, les anciennes catégories de l’humain, du vivant, du présent deviennent caduques. Notre perception est entièrement déterminée par l’intermédialité. Nous sommes dans le post-human, voire dans le postdramatique. Nous ne sommes plus en mesure de distinguer présence live et enregistrement, chair et composant électronique, être de chair et de sang (comme disait le poète) et cyborg performatif (comme disent les performance studies d’aujourd’hui). (Pavis, 2019, pp. 138–139).

Nonostante le parole di Pavis mettano chiaramente in risalto che la differenza tra *live* e *streaming* sia ormai superata, Auslander (2023) nota una retorica negativa rispetto all’uso massmediale, come se gli strumenti di riproduzione fossero forze colonizzatrici e distraenti dai valori fondamentali quali l’umano e il vivente – richiamando le teorie *francofortesi*⁵¹.

La *performance artist* Lynn Lu (2020), invece, distingue nettamente la performance dal vivo da quella mediatizzata, ponendo la questione in termini etici: la copresenza di attore e spettatore nella performance dal vivo, instaura un rapporto di *responsabilità* e dà al pubblico il *potere* di intervenire, rendendolo un agente partecipe e non solo osservatore.

Auslander (2023), invece, propone una differenza tra fruizione *live* e fruizione mediatizzata non basata sulle opposizioni ontologiche tra le due – che, a suo avviso, risultano assai poco produttive – ma sulla loro posizione all’interno del momento storico contingente e dell’economia culturale.

As a starting point for this exploration, I propose that, historically, the live is actually an effect of mediatization, not the other way around. It was the development of recording technologies that made it possible to perceive existing representations as “live.” Prior to the advent of such technologies (e.g., sound recording and motion pictures), there was no such thing as “live” performance, for that category has meaning only in relation to an opposing possibility. The ancient Greek theatre,

⁵¹ *Supra*, cap. II.

for example, was not live because there was no possibility of recording it. In a special case of Jean Baudrillard's well-known dictum that "the very definition of the real is *that of which it is possible to give an equivalent reproduction*" (Auslander, 2023, p. 28)

Il rapporto storico tra *liveness* e mediatizzazione, dunque, per Auslander, andrebbe compreso alla luce della loro dipendenza e non della loro opposizione: poiché *l'immediato* già contiene, in quanto sua negazione, la possibilità della *mediazione*, il rapporto che ne risulta è di inclusione, di *mutua dipendenza*. «Far from being encroached upon, contaminated, or threatened by mediation, live performance is always already inscribed with traces of the possibility of technical mediation (i.e., mediatization) that defines it as live» (Auslander, 2023, p. 28). Dunque, è solo con l'avvento delle tecnologie di riproduzione, prima tra tutte la radio, che si può parlare di uno *spettacolo dal vivo*, che si definisce tale solo in virtù della contrapposizione a una performance riprodotta giacché, prima della possibilità di registrazione e riproduzione, non avrebbe senso definire *dal vivo* uno spettacolo che non aveva altro modo di definirsi. La parola *live* non servirebbe a definire proprietà intrinseche o ontologiche della performance, ma si tratterebbe, piuttosto, di una condizione *storicamente contingente*. (Auslander, 2023).

In questo dibattito, ampio e complesso, non esauribile in questo contesto, le imprese di spettacolo dal vivo, non demonizzando le novità tecnologiche, ritornano alla domanda sulla presenza, sulla validità dell'esperienza *hic et nunc* e sulla sensorialità. Nel comparto performativo contemporaneo, la tecnologia appare sempre più spesso come parte della performance e, di conseguenza, come vettore del cambiamento. Tuttavia, la riflessione filosofica consente di discernere e distinguere tra un uso strumentale e un uso significativo dell'innovazione tecnologica. La domanda epistemologica, che interroga le possibilità e le modalità della conoscenza, può spingere

l'organizzazione a chiedersi *come* l'esperienza dello spettacolo dal vivo, ibridata con le più disparate tecnologie, produca conoscenza – ma anche emozione – nello spettatore. Nella prospettiva di Floridi (2020), articolata in precedenza⁵², tali domande spingono a valutare non soltanto *che cosa* può essere innovato, ma soprattutto *come* la tecnologia modifichi il processo percettivo e cognitivo dello spettatore.

Parallelamente, il pensiero filosofico elaborato sulla tecnica, da Heidegger a Simondon, può indirizzare l'organizzazione a guardare alla tecnologia non come strumento *neutro* ma come a un nuovo spettro di *orizzonte ontologico* che plasma in modo inedito la nostra percezione del mondo. Le imprese di spettacolo possono, con il supporto della filosofia, progettare criticamente l'integrazione delle tecnologie digitali, evitando che esse diventino puro orpello estetico o, dall'altro lato, un fattore di standardizzazione.

Tali criticità possono essere interpretate a partire dalla *riflessione fenomenologica*⁵³ che restituisce centralità all'esperienza *incarnata* e *percettiva*, restituendo al gesto artistico un *potere di consacrazione*, come Merleau-Ponty (2003) ha spiegato grazie alla metafora del *templum*⁵⁴, superando la dualità tra mente e corpo, tra soggetto e oggetto. Ripensando la danza alla luce della filosofia della carne di Merleau-Ponty, Di Rienzo (2019) dimostra come

Nell'arte coreutica, più che in altre esperienze, si vede il corpo essere non un semplice empirico, ma un trascendente immanente, che supera la monoliticità del fisico, e attraverso l'elemento "cosale" muove qualcosa di ontologico. "Massa in sé, e gesto"; carne fisiologica, muscolosa e pesante ma, *al contempo*, carne verticale e sottile; corpo fisico e corpo glorioso; dislocazione nello spazio e movimento immobile: la danza, per mezzo della massa organica, muove la *chair*, questo "altro modo" di essere corpo che non può pensarsi se non come

⁵² *Supra*, cap. IV, p. 185-195.

⁵³ *Supra*, cap. IV, p. 226-237.

⁵⁴ *Supra*, cap. IV, p. 234.

composto tra elementi parimenti essenziali: con lo spirito, l'invisibile, il mondo, l'alterità, che formano nel corpo la promiscuità strutturale del suo essere nel tessuto dell'esistenza (p. 52, corsivo dell'autrice).

La *carne*, che l'uomo condivide con il mondo, è il punto in cui si legano, ma non si confondono, il soggetto in movimento e l'oggetto mosso; è il corpo *operante ed effettuale* (Merleau-Ponty, 1989) che va considerato nel suo essere corpo creativo che si muove sulla soglia tra l'interno e l'esterno (Di Rienzo, 2019). Il corpo-carne che danza, inoltre, deve essere considerato nella sua doppia funzione di *vedente* e *visto*:

Il visibile può così riempirmi e occuparmi solo perché, io che lo vedo, non lo vedo dal fondo del nulla, ma dal cuore del visibile stesso: *io, il vedente, sono anche un visibile*; ciò che costituisce il peso, lo spessore, la carne di ogni colore, di ogni suono, di ogni testura tattile, del presente e del mondo, è il fatto che colui che li coglie si sente emergere da essi grazie a una specie di avvolgimento o di raddoppiamento, fondamentalmente omogeneo a essi, il fatto che egli è il sensibile stesso veniente a sé, e che, reciprocamente, il sensibile è ai suoi occhi come il suo duplicato o un'estensione della sua carne (Merleau-Ponty, 2007, p. 133, corsivo nostro).

L'arte coreutica sarebbe, allora, un *incorporarsi* della contraddizione della *chair du corp*: quello del danzatore è il corpo di un soggetto che vede che, da una parte, si espone allo sguardo di un altro soggetto vedente il quale, per mezzo della sua visione, lo doppia; dall'altra parte, il soggetto che danza percepisce, in modo riflessivo, nella propria carne la sua esposizione (Di Rienzo, 2019). In questa azione riflessiva della percezione di sé, dunque, si fa strada anche l'altro: «quando dico che il mio corpo è vedente, c'è, nell'esperienza che io ne ho, qualcosa che fonda e annuncia la veduta che ne ha l'altro o quella che ne dà lo specchio» (Merleau-Ponty, 2007, p. 284), il quale «è lo strumento di una magia universale che trasforma le cose in spettacoli e gli spettacoli in cose, me stesso nell'altro e l'altro in me stesso» (Merleau-Ponty, 1989, p. 27).

Guardando da questo punto di vista il fenomeno dello spettacolo mediatizzato, il filosofo potrebbe indirizzare la riflessione sulla qualità dell'esperienza della fruizione artistica mediata da uno schermo. *Sussisterebbe lo stesso fenomeno riflessivo tra il soggetto attore e il soggetto spettatore? Cosa resta allo spettatore di quanto ha fruito se non ha potuto avvertire questo scambio di sguardi con l'attore? Come percepisce l'esecuzione artistica un soggetto performatore senza la possibilità di mettere in comune la carne con lo spettatore?* Non intendendo etichettare come forme non artistiche quelle mediatizzate, si ritiene, tuttavia, che la filosofia abbia il compito di valorizzare una differenza *fenomenologica*, se non ontologica, tra lo spettacolo dal vivo e la fruizione massmediale, sia in termini di *ritualità comunitaria* che di *pensiero emotivo*.

La fruizione dal vivo dell'arte fa parte di quelle *azioni simboliche*, che sono i *riti*, che rappresentano i valori e gli ordinamenti su cui si consolida una comunità. In forza del simbolo prodotto dal rito, la comunità riceve un elemento utile al *riconoscimento* (Han, 2021), a quello che Gadamer (1988) definisce *Einhausung*, accasamento:

I riti si lasciano definire nei termini di *tecniche simboliche dell'accasamento*: essi trasformano l'essere-nel-mondo in un *essere-a-casa*, fanno del mondo un posto affidabile. Essi sono nel tempo ciò che la casa è nello spazio. Rendono il tempo *abitabile*, anzi lo rendono *calpestabile* come una casa. [...] I riti stabilizzano la vita [...] per mezzo della propria medesimezza (*Selbigkeit*), della loro ripetizione (*Wiederholung*) (Han, 2021, pp. 12-13).

L'introduzione degli strumenti massmediali, particolarmente dello smartphone, per Han (2021), ha rafforzato i fenomeni del consumo e della serialità, catalizzando l'attenzione e destabilizzando non solo la vita del singolo ma anche quella della comunità: la percezione seriale e la continua possibilità di nuovi contenuti e di *upgrade* disperdono la sensazione della

durata, soprattutto, della sua parte effimera e finita. Per questo, l'autore ritiene necessario un ritorno al *simbolico*:

Con il simbolo, con la *tessera hospitalis*, gli ospiti sigillano il loro legame. La parola *symbolon* è inserita nel medesimo orizzonte di significato della relazione, della totalità e della salvezza. Secondo il mito che Aristofane racconta nel Simposio di Platone, originariamente l'uomo era una creatura sferica con due volti e quattro gambe. Visto che era troppo esuberante, Zeus lo tagliò in due per indebolirlo. Da allora l'uomo è un *symbolon* che si strugge per l'altra metà, per una totalità salvifica. Così, in greco "mettere insieme" si dice *symballein*. I riti sono, in questa accezione, anche una pratica simbolica, una pratica del *symballein*, in quanto riuniscono le persone e creano un legame, una totalità, una comunità (Han, 2021, p. 16).

All'interno di questo paradigma, anche la stessa fruizione dell'arte, in quanto ritualità, viene investita da questa profonda trasformazione, perdendo la propria *aura*, quella forte connotazione rituale e cultuale – che aveva rintracciato Benjamin (2022) nel saggio *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*⁵⁵ – che viene progressivamente assimilata alla logica del consumo. La proposta di Han (2021) di *restaurare* i riti trova nel godimento dell'arte dal vivo una forma di resistenza essenziale.

L'esperienza *dal vivo* si oppone diametralmente alla logica neoliberale per il suo essere intrinsecamente comunitaria: la *copresenza* genera una risonanza emotiva collettiva replicabile solo mediante l'atto del convenire e del condividere simbolicamente, nello stesso spazio e allo stesso tempo, un'esperienza di contemplazione che non può essere controllata dal soggetto fruitore ma che gli *accade come evento* (Heidegger, 2015) all'interno di un *momento irripetibile*, restituendo l'arte alla propria dimensione di sacralità e intensità simbolica (Benjamin, 2022).

⁵⁵ *Supra*, cap. II, p. 75-75.

Oltre alla restituzione dell'aura all'arte, si ritiene che l'esperienza dello spettacolo dal vivo restituisca a chi ne fruisce e a chi la performa un'esperienza *onnisensoriale*, e non solamente multisensoriale, come, invece, accade per gli spettacoli *on demand* i quali restituiscono visione e ascolto, ma non investono gusto, tatto e olfatto e, soprattutto, privano il soggetto dell'incontro con la *carne* dell'*altro* e con la reciprocità della percezione:

La mia mano destra assisteva all'avvento del tatto attivo nella mia mano sinistra: non diversamente si anima davanti a me il corpo altrui, quando stringo la mano di un altro uomo o quando soltanto lo guardo. Apprendendo che il mio corpo è «cosa senziente», che è eccitabile (*reizbar*) – il mio corpo, e non solo la mia «coscienza» -, mi sono preparato a comprendere che esistono altri *animalia* e possibilmente altri uomini. Si deve pur riconoscere che in ciò non c'è né comparazione, né analogia, né proiezione o «introiezione». Se, stringendo la mano dell'altro uomo, io ho l'evidenza del suo esserci, è perché essa si sostituisce alla mia mano sinistra, perché il mio corpo si annette il corpo dell'altro in quella «specie di riflessione» di cui è paradossalmente la sede. Le mie due mani sono «compresenti» o «coesistono» in quanto sono le mani di un sol corpo: l'altro appare per estensione di questa compresenza, lui e io siamo come gli organi di un'unica intercorporeità (Merleau-Ponty, 2015, p. 221).

3.6 Estetica organizzativa e pensiero emotivo-relazionale

Il corpo con cui un soggetto si relaziona a un altro e con il mondo, è lo stesso corpo della persona che «sente e giudica, sente e agisce, ed esibisce nella pratica organizzativa e lavorativa la propria differenza e la propria conoscenza personale, perché c'è chi “ha occhio”, chi “ha un buon naso”, chi “ha un udito fine”, chi “ha gusto”, chi “ha una bella manualità” e chi, al contrario, tali capacità non possiede» (Strati, 2004, p. 105). L'attenzione alle facoltà percettive e alla *materialità della vita quotidiana* all'interno

dell'organizzazione è presa in carico dall'*estetica organizzativa*: nella sua stessa etimologia, infatti, *estetica* richiama alla conoscenza sensibile e alla percezione «attraverso cui si conosce e si agisce nell'organizzazione e che possiedono una caratteristica particolare, quella di essere anche capaci di formulare un giudizio su quanto ci fanno conoscere nell'agire, un giudizio che è sensitivo- estetico» (Strati, 2010, p. 7).

Gli studi aziendali hanno spesso mostrato una vita organizzativa del tutto razionale e idealizzata che, però, non corrisponde alla realtà, fatta di persone con il proprio *vissuto esperienziale* (Dewey, 2020), che la abitano con i propri corpi e, di conseguenza, con le proprie emozioni e i propri bisogni. L'estetica, invece, riporta al centro del discorso la persona in quanto *soggetto* della propria esperienza sia percettiva che conoscitiva; in questo senso, infatti, è perfettamente integrabile nella nozione di *cultura organizzativa* intesa come *sistema simbolico* (Gagliardi & Monaci, 1997) attraverso cui gli attori definiscono socialmente la realtà e costruiscono modelli cognitivi condivisi.

La cultura aziendale, infatti, non si esprime soltanto attraverso valori o norme, ma si manifesta anche grazie alla materialità e alla «costante interazione tra individuo ed elementi non-umani, quali sono le tecnologie – belle o brutte – di cui ci si avvale, gli spazi organizzativi – angusti, luminosi o grotteschi – in cui si opera, gli artefatti – eleganti o disgustosi – che si producono» (Strati, 2004, p. 104). Ogni artefatto che si trova all'interno di una organizzazione – dalla sedia alla disposizione delle luci, dagli arredi agli strumenti di lavoro – diventa in vettore simbolico che rivela la struttura culturale e affettiva dell'organizzazione, contribuendo a produrre appartenenza o esclusione, gerarchia o prossimità, creatività o inibizione.

Queste considerazioni fanno dell'estetica non è un elemento aggiuntivo, ma una modalità primaria con cui tutti gli attori comprendono e abitano l'organizzazione, conferendole plausibilità e senso (Strati, 1998, 1999).

Questi elementi, non decodificabili solo attraverso un'analisi sociologica o manageriale, richiedono la conoscenza di un apparato ermeneutico che la filosofia, particolarmente *estetica* e *fenomenologia*, è in grado di fornire, confermando l'attitudine interpretativa della competenza filosofica necessaria alle organizzazioni.

Già Simmel (1976, 1998) aveva sostenuto l'importanza dell'estetica per comprendere il comportamento relazionale nella società: Vozza (2006), infatti, riporta come Simmel ritenga l'estetica una modalità di indagine che parte dal particolare e si estende verso universale, cogliendolo come un elemento inatteso ma, invero, come un effettivo *arricchimento conoscitivo*. La forma sociale, sostiene Simmel, è essa stessa un'*opera d'arte*, un *fenomeno estetico* che va letto sia nel senso della teoria della percezione che nel senso più ampio di *discorso sull'arte*. Società e opera artistica condividono, infatti, due dimensioni: l'*unità* e l'*autonomia* da una parte, e la *forma di vita* dall'altra. Come l'opera d'arte, infatti, la società è una unità trascendente i suoi singoli elementi che stabilizza in una forma il flusso della vita (*Leben*).

L'influsso di forze estetiche su fatti sociali acquista assoluta evidenza nel conflitto moderno fra tendenza socialista e individualistica. Che la società come totalità diventi un'opera d'arte, nella quale ogni parte possiede un senso riconoscibile in forza del suo contributo al tutto; che in luogo della casualità rapsodica, per la quale la prestazione del singolo si fa utile o dannosa alla totalità, una direttiva unitaria decida tutte le produzioni conformemente a un fine; che in luogo della concorrenza, che sperpera la forza, e della lotta dei singoli l'uno contro l'altro subentri un'assoluta armonia dei lavori; [...] la questione sociale non è soltanto una questione etica, bensì, anche, una questione estetica (Simmel, 1976b, pp. 47–48).

Di conseguenza, le relazioni sociali sono opere d'arte perché, attraverso l'interazione, operano una *sintesi estetica* che dà unità ai singoli individui.

Il fatto che gli uomini si guardano l'un l'altro e che sono reciprocamente gelosi; il fatto che si scrivono lettere o pranzano insieme; il fatto che riescono simpatici o antipatici prescindendo completamente da tutti gli interessi tangibili; il fatto che la gratitudine per la prestazione altruistica produce nel tempo un vincolo indissolubile; il fatto che uno chiede la strada all'altro o si veste e si adorna per l'altro - tutte le mille relazioni che si riflettono da persona a persona, momentanee o durevoli, coscienti o inconsce, superficiali o ricche di effetti, da cui questi esempi sono scelti del tutto a caso, ci legano in modo indissolubile. In ogni attimo questi fili vengono filati, vengono lasciati cadere, ripresi di nuovo, sostituiti da altri, intessuti con altri. Qui risiedono le azioni reciproche accessibili soltanto alla microscopia psicologica tra gli atomi della società, che sorreggono tutta la tenacia ed elasticità, tutta la varietà e unitarietà di questa vita così chiara e così enigmatica della società. (Simmel, 1998, p. 20).

La meravigliosa indissolubilità della società, infatti, si forma proprio a partire da azioni, quasi impercettibili, «nel dominio dei contatti fisici e spirituali, della causazione reciproca di piacere e di sofferenza, dei discorsi e dei silenzi, degli interessi comuni e antagonistici» (Simmel, 1998, p. 21).

Il pensiero di Simmel, tra gli altri, ha influenzato l'approccio estetico della sociologia dell'organizzazione focalizzandosi sulla dimensione *pratica* della vita organizzativa, sviluppando un discorso totale sul lavoratore che coinvolge non solo le sue capacità tecniche ma anche le sue facoltà sensoriali, i suoi gusti, le interazioni sociali e, non da ultimo, le emozioni che le esperienze di vita suscitano (Strati, 2004, 2010). Le emozioni, infatti, devono essere lette come fonti di conoscenza all'interno della vita organizzativa, ma anche di creatività per l'ideazione di progetti e di punti di riferimento per la strutturazione della stessa impresa (Fineman et al., 2005).

L'accrescimento dell'interesse per le emozioni negli studi e nelle pratiche manageriali si deve all'attenzione nei confronti delle dinamiche relazionali e sociali sviluppatasi durante gli anni Novanta; nello stesso periodo, Goleman (2011) pubblica *Intelligenza emotiva*, in cui la definisce come la

«capacità di riconoscere i sentimenti e di costruire un vocabolario per la loro verbalizzazione; cogliere i nessi tra pensieri, sentimenti e reazioni; sapere se si sta prendendo una decisione in base a riflessioni o a sentimenti; prevedere le conseguenze di scelte alternative» (p. 430). La gestione delle emozioni è diventata un elemento imprescindibile per la crescita delle imprese perché è percepita come occasione autentica di espressione di sé e di instaurare legami veritieri e positivi (Contesini, 2023).

Il pensiero filosofico, soprattutto esistenzialista e fenomenologico, ha ritenuto come necessario l'interesse per la vita emotiva e affettiva tanto che Heidegger (2015) attesta la connotazione affettiva dell'esistenza come precedente all'azione della volontà e dell'intelletto:

Che l'Esserci, di fatto, possa, debba e non possa non padroneggiare le proprie emozioni mediante il sapere e la volontà, può attestare, in determinate situazioni esistive, una specie di primato del volere e del conoscere. Ma tutto ciò non deve indurre nell'errore di negare ontologicamente la tonalità emotiva come un modo di essere originario in cui l'Esserci è già aperto a se stesso prima di ogni conoscere e volere e al di là della portata del loro aprire (p. 210).

Gli atti emotivi e affettivi, inoltre, sono utili alla formazione del pensiero non solo perché costituiscono una modalità dell'intelligenza ma anche perché lo stare al mondo è determinato dai sentimenti, la parte più intima di ciascun soggetto (Zambrano, 2008; Mortari, 2020). Per questo non è possibile considerare la vita emotiva come subalterna alla vita intellettuale ma sempre come interconnesse: già le scuole greche, in modo particolare quella aristotelica e quella ellenistica, concepivano i vissuti emozionali come pienamente razionali. Martha Nussbaum (1998, 2004) ha il merito di aver riabilitato le emozioni come componenti essenziali e intelligenti della razionalità umana, opponendosi alla dicotomia, profondamente radicata nel pensiero occidentale, che relega le emozioni al rango di impulsi

irrazionali, meramente fisiologici, in netto contrasto con la presunta purezza della ragione.

Nussbaum coglie la grade portata del pensiero greco, a partire da Platone e Socrate fino alla scuola epicurea, riguardo ai sentimenti che

detengono un importante elemento cognitivo: essi impersonificano vari modi di interpretare il mondo. Il modo di sentire che si accompagna all'esperienza di una emozione è ancorato saldamente su credenze e giudizi ben precisi che ne costituiscono la base e il fondamento, in modo tale che ogni emozione particolare nel suo complesso può essere valutata come vera o falsa, e anche come razionale o irrazionale, a seconda di come valutiamo la credenza sulla quale si fonda. Poiché il sentimento si basa sul giudizio, sia esso che l'emozione nel suo complesso possono venire modificati se subentra qualche modifica nel giudizio (Nussbaum, 1998, pp. 389–390).

Le emozioni, dunque, «implicano giudizi su cose importanti, giudizi nei quali, nel considerare un oggetto esterno importante per il nostro benessere, riconosciamo il nostro “essere bisognosi” e la nostra incompletezza» (Nussbaum, 2004, p. 49). Per la filosofa, dunque, è necessario coltivare le emozioni e comprenderle affinché i nostri giudizi valutativi siano davvero appropriati e affidabili: i giudizi, infatti, non sono atti *inerti* dell'intelletto ma

un riconoscimento che parte dal fulcro del mio essere, che le cose stanno proprio così. Assentire a una proposizione significa comprenderne il significato con tutto il proprio essere, accoglierla in sé e lasciarsi cambiare da essa. Riguardo a tale concezione, che mi sembra enormemente efficace, c'è da sottolineare con insistenza il fatto che la passione e il giudizio non sono due eventi distinti: piuttosto, la passione consiste di per sé in un riconoscimento di genere particolare: un riconoscimento della terribile importanza di qualcosa che sta oltre il mio controllo, un riconoscimento giustamente definito “eccessivo” in quanto trasgredisce i limiti prescritti dalla retta ragione riguardo al nostro rapporto con le realtà esterne (Nussbaum, 1998, p. 399).

Nel lavoro interno alle organizzazioni, il filosofo può assumere un ruolo peculiare nel riconoscimento e nella valorizzazione della dimensione emotiva dei lavoratori e degli spettatori: va evidenziato, però, che il suo ruolo non sarebbe quello di un terapeuta, ma di un *analista* e *facilitatore* dei processi che legano la percezione, l'emozione, la creatività e la creazione di senso.

Come mostra la riflessione di Nussbaum, le emozioni non sono pulsioni irrazionali, ma giudizi radicati in credenze e valutazioni su ciò che i soggetti coinvolti ritengono significativo per il proprio benessere (Nussbaum, 1998, 2004). Considerate in questa prospettiva, esse diventano indicatori cognitivi essenziali, capaci di orientare l'azione, di costituire criteri di scelta e, soprattutto, di rendere esplicite quelle strutture profonde di senso che attraversano la vita organizzativa. Il filosofo può, dunque, sostenere i lavoratori nel processo di esplicitazione delle credenze sottese ai loro vissuti, mostrando come la trasformazione dei giudizi – e non la loro rimozione – consenta una più adeguata gestione dei conflitti, delle frustrazioni e delle vulnerabilità proprie del lavoro artistico; questo processo, si noti, ha lo stesso valore di demitizzazione del riconoscimento dei *logoi* sottesi all'organizzazione – di cui abbiamo discusso al sottoparagrafo 3.4. Esplicitare i propri sentimenti, inoltre, è una delle dieci *capabilities* che, secondo Nussbaum (2013) un governo – in questo caso, la governance aziendale – dovrebbe garantire:

Sentimenti. Poter provare attaccamento per persone e cose oltre che per noi stessi; poter amare coloro che ci amano e che si curano di noi, poter soffrire per la loro assenza; in generale, amare, soffrire, provare desiderio, gratitudine e ira giustificata. Non vedere il proprio sviluppo emotivo distrutto da ansie e paure (sostenere questa capacità significa sostenere forme di associazione umana che si possono rivelare cruciali per lo sviluppo) (pp. 39-40).

L'organizzazione può essere garante della vita emotiva dei propri lavoratori se non riduce la vita lavorativa a elementi meramente tecnici o procedurali, ma la riconosce come un *unicum*, un intreccio continuo di sensibilità, percezioni, affetti e micro-interazioni, secondo quanto già osservato da Simmel (1998) nei suoi studi sulla socialità minuta. In questa linea, l'estetica organizzativa ha sottolineato come il lavoro sia attraversato da forme sensibili – odori, suoni, atmosfere, ritmi – che incidono in profondità sull'identità professionale e sulle dinamiche emotive dei gruppi (Strati, 2004, 2010; Fineman et al., 2005). La presenza del filosofo permetterebbe, allora, di sviluppare un'attenzione critica verso questi elementi, favorendo un'*alfabetizzazione emotiva* che non si limita alla gestione individuale dei sentimenti, ma investe il piano relazionale e comunitario, in linea con quanto Goleman (2011) attribuisce allo sviluppo dell'*intelligenza emotiva*.

Il filosofo, inoltre, interviene sulla trama *simbolica* dell'organizzazione, lavorando sui linguaggi, sui miti e sulle narrazioni che articolano l'identità collettiva e che, spesso, generano automatismi emotivi non riconosciuti. Come ricordato da Gagliardi e Monaci (1997), tali narrazioni, quando non rese esplicite, possono irrigidire la cultura organizzativa, ostacolando la capacità dell'impresa di rispondere ai mutamenti interni ed esterni. Attraverso pratiche ermeneutiche e maieutiche – come è emerso dalle testimonianze degli intervistati – il filosofo contribuisce a far emergere le parti non sane dei racconti organizzativi, a metterle in discussione e, se necessario, a ricostruirle in forme più adeguate al contesto contemporaneo.

Questa operazione si intreccia con il lavoro sul pensiero creativo delineato nel paragrafo 3.5: la capacità di ristrutturare problemi, scomporre elementi e ricombinarli in configurazioni nuove (Legrenzi, 2005; Poincaré, 1997) è possibile solo quando anche le emozioni, connesse all'incertezza e al rischio, vengono riconosciute e trasformate in risorse immaginative.

Emerge ancora una volta la funzione *mediatrice* del filosofo, in questo caso tra la sfera emotiva interna e quella del pubblico. Come si è visto, le organizzazioni dello spettacolo dal vivo producono mondi sensibili, atmosfere e forme di co-presenza che incidono direttamente sulla qualità dell'esperienza dello spettatore e che sono assicurate da una fruizione *live* dell'arte. Il filosofo può allora aiutare l'organizzazione a comprendere questa differenza qualitativa, integrandola nelle strategie artistiche e nei processi decisionali. In tal modo, egli contribuisce a far emergere il valore simbolico ed emotivo dello spettacolo come rito comunitario, capace di stabilizzare la vita collettiva e di costruire senso.

Legate alla sfera della costruzione di senso e all'emotività sono anche le pratiche contemporanee di *audience development* e di *audience engagement*, le cui prospettive più innovative insistono proprio sulla necessità di favorire un coinvolgimento significativo, orientato a costruire relazioni durature e processi di partecipazione che non si limitino al mero incremento quantitativo, ma che incidano sulle motivazioni profonde della fruizione culturale (Brown & Ratzkin, 2011; Walmsley, 2019). Tali pratiche, inoltre, osservano la partecipazione degli spettatori nei termini, esplicitamente emotivi, di *coinvolgimento*, *intimità*, *autenticità*, *sentirsi parte di qualcosa*, come mostrano le ricerche raccolte in *The Audience Experience* (Radbourne et al., 2013). L'analisi fenomenologica della percezione – da Merleau-Ponty a Gadamer – rende chiaro al filosofo che lo spettacolo dal vivo genera un coinvolgimento incarnato e una dinamica di reciprocità percettiva non replicabile dalla fruizione mediatizzata; in tale prospettiva, può aiutare l'organizzazione a comprendere come le emozioni degli spettatori, espresse come emozioni di rischio (*risk*), autenticità (*authenticity*), coinvolgimento collettivo (*collective engagement*), curiosità (*knowledge*), siano parte costitutiva della loro esperienza cognitiva e interpretativa. Tali dimensioni coincidono esattamente con i criteri oggi utilizzati per valutare la qualità dell'*audience*

experience e la capacità delle istituzioni culturali di sostenere il proprio *vibrancy* artistico (Radbourne et al., 2013; Walmsley, 2019).

Il contributo filosofico consente inoltre di spostare la prospettiva da un modello organizzativo centrato sul prodotto a un modello *audience*-centrico, nel quale il pubblico è considerato come partner interpretativo e co-creatore di significato. Questo approccio è coerente con le forme di engagement partecipativo studiate da Walmsley (2019), il quale mostra come gli spettatori cerchino negli eventi dal vivo esperienze trasformative, momenti di auto-riflessione e connessione con gli altri, e non semplicemente intrattenimento. Analogamente, Radbourne, Glow e Johanson (2013) illustrano come le emozioni degli spettatori rappresentino indicatori qualificati dell'efficacia artistica: *captivation*, *sense of connection*, *social bonding* vengono percepiti dagli spettatori come parte essenziale della qualità stessa dell'esperienza.

In questo quadro, il filosofo, che si colloca al crocevia tra pensiero emotivo, simbolico e creativo, offre all'organizzazione strumenti concettuali per interpretare tali segnali emotivi, comprendendo cosa renda un'esperienza significativa e come questa possa essere potenziata. Il suo compito non è *aggiungere* ma interpretare l'emozione, rendendola consapevole, e inserendola nei processi decisionali dell'impresa affinché la missione artistica, i programmi di *audience development* e il lavoro quotidiano dei professionisti dello spettacolo convergano verso una comprensione più profonda del valore simbolico, relazionale ed emotivo dello spettacolo dal vivo.

La questione di fondo è, dunque, in che modo questo variegato universo di qualità, che comprende emozioni, sentimenti, passioni, desideri, intuizioni e motivazioni, possa diventare una risorsa per un migliore rapporto con sé stessi e con gli altri. E ancora, se e come esso sia funzionale a esercitare con sapienza ed efficacia quei processi che

prevedono guida e influenza (leadership), abilità di negoziazione e di risoluzione dei conflitti (Contesini, 2023, p. 102).

3.7 Leadership ed Etica

Nelle sezioni precedenti sono stati analizzati numerosi fattori che costituiscono la *persona* e che devono essere guardati con interesse da un management *philosophy based*: aver cura delle varie forme di intelligenza, dei sentimenti e delle emozioni e, allo stesso tempo, della corporeità, è alla base di un approccio manageriale *umanistico*, che tenga conto in modo *integrale* alla persona, sia nella sua dimensione di lavoratrice che in quella di consumatrice.

Questa volontà è emersa già agli albori della scienza manageriale, ad esempio nelle formulazioni di Sheldon, Barnard e Follett⁵⁶, dagli scritti dei quali traspare la necessità di aver chiaro il concetto di *individuo* prima di costruire un discorso tecnico legato alla gestione aziendale:

I have found it impossible to go far in the study of organizations or of the behavior of people in relation to them without being confronted with a few questions which can be simply stated. For example: "What is an individual?" "What do we mean by a person?" "To what extent do people have a power of choice or free will?" The temptation is to avoid such difficult questions, [...]. It quickly appears, however, that even if we avoid answering such questions definitely, we cannot evade them (Barnard, 2002, p. 8).

Già nei primi decenni del Novecento, dunque, si rileva il bisogno di formulare uno *human management* capace di orientare l'organizzazione

⁵⁶ *Supra*, cap. III.

attraverso gli strumenti intellettivi, emotivi e relazionali (Sheldon, 2003)⁵⁷, in contrasto con la tradizionale visione dell'*homo œconomicus*, proprio delle teorie neoclassiche che sostenevano rappresentasse la migliore approssimazione dell'attore umano nei contesti d'impresa (Contesini & Mordacci, 2018; Domingo & Melé, 2022; Guala, 2006). L'*homo œconomicus* è un individuo razionale e auto-interessato, che persegue in modo *razionale* gli scopi soggettivamente definiti legati principalmente al proprio benessere personale (Giovanola, 2012).

La razionalità economica consiste quindi in due elementi fondamentali: *avere un ordinamento di preferenze e massimizzarle*. Avere un ordinamento di preferenze significa disporre di preferenze ordinate gerarchicamente; massimizzare le preferenze significa porsi al livello più alto del proprio ordinamento di preferenze, stante un vincolo di disponibilità delle risorse. Tuttavia, le preferenze di cui parla la teoria economica non sono indagate a livello contenutistico: in altri termini non ci si interroga sul loro valore, ma si richiede solamente che esse soddisfino i due requisiti formali della completezza e della transitività. (Giovanola, 2012, p. 19).

Questo modello, tuttavia, non è stato ritenuto sufficientemente coerente con la realtà (Melé & Cantón, 2014).

È celebre il modo in cui Adam Smith mette in evidenza come sia la massimizzazione del profitto individuale a porre le basi per il bene comune:

Non è dalla benevolenza del macellaio, del birraio o del fornaio che ci aspettiamo il nostro desinare, ma dalla considerazione del loro interesse personale. Non ci rivolgiamo alla loro umanità ma al loro egoismo, e parliamo dei loro vantaggi e mai delle nostre necessità. Nessuno all'infuori del mendicante sceglie di dipendere dalla benevolenza dei suoi concittadini. E nemmeno il mendicante dipende interamente da essa. È vero che la carità della gente di cuore gli fornisce l'intero fondo della sua sussistenza. Ma sebbene in questo modo venga in definitiva provvisto di tutto il necessario, questo non avviene né può avvenire man mano che ne sente bisogno. La maggior parte dei suoi

⁵⁷ *Supra*, cap. III, p. 151.

bisogni sono soddisfatti alla stessa maniera di quelli degli altri, con accordo, baratto e acquisto (Smith, 2023, pp. 92–93).

Questa separazione tra ricerca dell'interesse privato e concorso per il bene pubblico ha generato una tensione, se non una scissione, tra le scienze economiche e l'etica, tra efficienza ed equità, relegando alla pura tecnica i ruoli gestionali (Giovanola, 2012; Contesini & Mordacci, 2018). Tuttavia, questa risulta una considerazione imprecisa: storicamente, infatti, molti dei pensatori che hanno influenzato la scienza economica erano anche filosofi morali, come lo stesso Adam Smith di cui è celebre la *Teoria dei sentimenti morali*; filosoficamente, invece, va evidenziato che la stessa affermazione del primato della massimizzazione dell'utile risponde ai principi dell'*utilitarismo*, che trovano in Jeremy Bentham e in John Stuart Mill la propria formulazione.

Per principio di utilità si intende quel principio che approva o disapprova qualunque azione a seconda della tendenza che essa sembra avere ad aumentare o diminuire la felicità della parte il cui interesse è in questione; [...] la maggiore felicità di tutti quelli il cui interesse è in questione è il giusto e appropriato fine, e l'unico giusto, appropriato, ed universalmente desiderabile fine dell'agire umano, dell'agire umano in ogni situazione, ed in particolare dell'agire di un funzionario, o gruppo di funzionari che esercitano i poteri di governo (Bentham, 1998, p. nnn).

Nella definizione data da Bentham non appare un individualismo serrato ma, piuttosto, appare neutrale rispetto al parametro della ricerca della felicità individuale o della natura altruistica di tale interesse. Il criterio dell'utilità, dunque, è una presa di posizione etica ben precisa della teoria economica, e definisce un principio preferenziale di valutazione dei processi economici (Giovanola, 2012). I limiti dell'utilitarismo sono stati indagati ampiamente da Sen e Williams (1982/1990) per poterne evidenziare i limiti strutturali, e analizzare l'influenza e mostrare come la sua apparente

semplicità paga il prezzo dell'impoverimento della nozione di *persona* e di *agire morale*. Su questa scia, numerosi sono gli studiosi di economia e di management che sostengono un ventaglio più ampio di obiettivi, inclusi quelli normativi, e si sforzano di presentare le proprie teorie come compatibili con un ritorno d'interesse per il discorso etico e con le richieste di sostenibilità sociale, ecologica e morale (Dierksmeier, 2016).

Tali studi, però, non possono non considerarsi debitori di un dibattito filosofico che li ha preceduti e che, come ricorda (Nussbaum, 1997, 2023b), mette in luce quelle zone d'ombra, quei *fondamenti imperfetti*, su cui l'economia e la scienza manageriale contemporanea si fondano (Nussbaum, 2023a; Tolone, 2023).

Mettendo momentaneamente da parte i principali temi sui quali, a distanza di venti anni, la filosofia continua a ragionare, ciò che emerge con forza è quanto importante sia l'instancabile lavoro di quelle "termiti", al fine di fornire delle fondamenta sicure a un edificio, quello dell'economia, altrimenti condannato, pur nella sua coerenza, a giacere sulle sabbie mobili. In particolare, tale mancanza di filosofia avrebbe l'effetto deleterio di rendere incontestabili e buone, premesse che al contrario appaiono «contestate e soprattutto contestabili». L'apparente avalutatività, assunta come valore preliminare indiscusso, rischia semplicemente di occultare un assunto filosofico di partenza, il quale, tutt'altro che neutro, presuppone l'adesione dissimulata a un approccio utilitaristico e ancor di più benthamiano. In altri termini, la mancata discussione filosofica sui fondamenti dell'economia determina, più che un'emancipazione dalle diverse tradizioni filosofiche, l'adesione acritica e irriflessa a una di esse (Tolone, 2023, p. 11).

Se si guarda, per esempio, alla teoria della scelta razionale propria dell'utilitarismo benthamiano, il *fondamento imperfetto* risiede nel presupposto che gli agenti economici abbiano una visione in trasparenza di tutte le variabili esprimibili mediante i gusti e le preferenze e che conoscano i vincoli ambientali ed economici in cui sono immersi, intravedendo una mera motivazione economica nel suo agire (Tolone, 2023).

Riportare lo sguardo sull'importanza della filosofia nei dibattiti economici è il riconoscimento di un bisogno messo a nudo da Amartya Sen (1980) e, successivamente, elaborato filosoficamente da Nussbaum (2023b) mediante l'*approccio alle capacità di base*: tale prospettiva, nata come risposta all'utilitarismo e alle teorie basate sulle risorse, contesta la validità dei parametri di valutazione fondati sull'utilità soggettiva per evidenziare la necessità di garantire una uguaglianza sulle capacità di base, diverse per ogni individuo. Nel saggio *Flawed Foundations*, Nussbaum (1997), evidenzia il pericolo delle *preferenze adattive* già segnalato da Sen in *Equality of What*: individui inseriti in contesti di deprivazione o oppressione tendono ad adeguare le proprie aspirazioni alle limitate possibilità percepite, rendendo l'utilità soggettiva un indicatore inaffidabile della reale condizione umana.

È necessario, dunque, un cambiamento di approccio e uno spostamento del focus dai mezzi ai *fini*, distinguendo tra *functionings* e *capabilities*.

Like the plurality of ends, the distinct importance of agency is by now routinely recognized in development economics. The dominant approaches of both Amartya Sen and Partha Dasgupta (along with Sudhir Anand, Jean Drèze, and many others) make it a matter of course to recognize distinct domains of human *functioning* and *capability* that are not commensurable along a single metric, and with regard to which choice and liberty of agency play a fundamental structuring role.' Moreover, far from being recondite philosophical subtleties, these notions are in common use by international agencies, structuring their ways of measuring welfare and quality of life. This shows that taking conceptual distinctions seriously does not hobble science or policy; it actually enables both to progress in humanly useful directions (Nussbaum, 1997, p. 1025).

Riportare al centro la libertà di scelta, la giustizia e l'equità sono i compiti eminentemente etici di una razionalità di tipo normativo che vanno necessariamente integrati nelle pratiche aziendali.

La dimensione etica delle imprese, infatti, è connaturata all'organizzazione in virtù del fatto che l'azienda è un sistema sociale e

relazionale: così come ogni organizzazione è portatrice di un *logos* che va fatto emergere, allo stesso modo ha in sé dei valori morali che possono venir fuori grazie alla pratica, rendendo più corretta l'espressione *etica della prassi* rispetto a quella fuorviante di *etica applicata* (Contesini & Mordacci, 2018). Quella etica è una *competenza complessa* che deve essere esercitata e che la filosofia può aiutare a perfezionare grazie a una interrogazione sul modo di agire e su cosa significhi agire bene (Contesini, 2016, 2023).

All'interno di una organizzazione, dunque, il filosofo può porsi accanto non solo al manager ma anche all'intera popolazione aziendale e, grazie alla sua funzione critica, generare *meraviglia* e *inciampo* – quel movimento verso l'indeterminato che Hadot (2005) e Verhoeven (1972) descrivono come il principio stesso del pensiero filosofico – permettendo di scardinare abitudini concettuali e organizzative, aprendo spazi per nuove possibilità di azione. Attraverso il domandare filosofico, che non offre risposte tecniche ma spinge a interrogare il senso ultimo delle pratiche (Bobbio, 1982b; Floridi, 2020), il filosofo permette al management di mettere in questione i presupposti impliciti che regolano la produzione artistica, la relazione con il pubblico e le condizioni di lavoro. In questo modo egli agisce sulla leadership come pratica etica, elaborando ciò che Foucault (1984) definirebbe una *ontologia critica di noi stessi*: un esercizio di libertà che interroga le forme di potere, gli automatismi disciplinari e le norme invisibili che attraversano le organizzazioni culturali. Osservando l'andamento della vita organizzativa, il filosofo può individuare e aiutare a riconoscere quei *dispositivi di potere* spesso inconsci che il lavoro quotidiano innesca.

Allo stesso tempo, il filosofo può richiamare l'attenzione del manager alla responsabilità nei confronti dell'altro – che è, nel caso specifico delle arti performative, sia il lavoratore sia lo spettatore – secondo la prospettiva etica della *prossimità* levinasiana, per cui il volto altrui obbliga a rispondere prima

ancora di decidere, ponendo il soggetto in uno stato di *responsabilità inesausta* che precede ogni calcolo strategico (Lévinas, 2011, 2012). Nelle imprese performative, in cui il lavoro è intensamente relazionale e vulnerabile, questo significa non soltanto garantire condizioni contrattuali eque, ma anche costruire ambienti organizzativi in cui riconoscimento, equità, cura e ascolto reciproco siano pratiche quotidiane e non semplici enunciazioni valoriali. Dal lato interno, ciò implica interrogare le forme concrete del lavoro artistico e tecnico – la gestione dei tempi di prova, la distribuzione del rischio economico, le aspettative di *passione* e disponibilità illimitata – per evitare che l'appello alla creatività e alla vocazione artistica diventi una retorica che giustifica precarietà, sfruttamento o *dolore emotivo* (Frost, 2003).

Una prospettiva innovativa sul lavoro musicale è stata elaborata da Palazzolo (2024) la quale osserva come le figure del compositore e dell'interprete, nell'immaginario occidentale, siano rimaste legate al campo all'esperienza creativa individuale mentre è un fenomeno intrinsecamente sociale che si sviluppa attraverso complesse interazioni tra persone, luoghi e contesti culturali. La pratica musicale va intesa, dunque, come azione sociale (*musicking*) e non come un mero oggetto estetico, implicando così l'assunzione, da parte degli attori coinvolti, di una *responsabilità morale*: i musicisti, infatti, devono essere considerati interdipendenti e responsabili non solo per il risultato estetico finale, ma anche per i loro collaboratori.

Making music is an inherently social process. Societies are frequently defined by a distinctive musical style—ranging from flamenco to tango, from blues to fado—that encapsulates their collective experience in a compelling way, thereby becoming a hallmark of their group identity. Consequently, music cannot be confined to a purely aesthetic dimension. It unfolds within a social framework that dictates and regulates what is considered appropriate music, as well as the conditions under which it should be performed and listened to. Even when composers appear to work in isolation, they are in fact

embedded in a web of social and cultural relations that deeply influence their artistic production. This highlights how the fundamental meaning of music lies not in objects or musical works, but in social action—in what people do. To uncover the true nature of music and its role in human life, it is essential to analyze how individuals engage in musical events. Participating in a musical act is a cornerstone of our humanity, much like the act of speaking, which enables connection, expression, and shared understanding (Palazzolo, 2024, p. 3).

La pratica musicale, particolarmente quella orchestrale – ma si ritiene di estendere il discorso agli artisti del coro – è ontologicamente una pratica sociale perché comprende costitutivamente il *senso di ensemble*, che riflette la capacità dei musicisti di lavorare in modo coeso nonostante i vincoli ambientali, culturali e disciplinari – (Palazzolo, 2024) e, si aggiunge, in una *koiné* simbolica e semiotica che consente a tutti di interpretare allo stesso modo le richieste del compositore o il gesto del direttore. L'interdipendenza tra musicisti conduce naturalmente ad avere *cura* reciproca: l'etica della cura, sviluppata da Noddings (2013) e applicata all'ambiente musicale da Silverman (2012, 2023) si concentra sulla relazione, sulla mutua convalida e sulla risposta ai bisogni dell'altro, superando i principi universali di giustizia a favore di un comportamento etico contestuale e relazionale. Palazzolo (2024) mostra, dunque, come l'attività orchestrale sia una *agenzia morale complessa* all'interno della quale la cura e la responsabilità sia verso gli altri agenti che verso l'arte stessa sia fondamentale per elaborare un valore estetico e per sostenere il proprio processo evolutivo.

Un ruolo particolare è quello del direttore d'orchestra: ripercorrendo la storia della musica e, insieme a questa, l'evoluzione del lavoro del *conductor*, De Caro e Palazzolo (2024) mostrano come dall'essere un *primus inter parer* che batte il tempo, il direttore diventa un leader carismatico nel periodo romantico – con riflessi quasi dittatoriali in alcuni casi – evolvendosi, poi, nell'epoca contemporanea in un leader *trasformatzionale* che tiene insieme

autorevolezza ed empatia, promuovendo il rispetto reciproco e la distribuzione decisionale. Il modello etico della direzione d'orchestra, che bilancia l'autorità con la collaborazione e le virtù etiche dell'umiltà e dell'integrità, insieme alla creatività, è considerato un paradigma trasferibile in altri contesti organizzativi. L'orchestra è un modello di leadership *distribuita* – si deve ricordare che i primi musicisti, con particolare rilevanza del *violino di spalla*, esercitano una particolare influenza nel contesto orchestrale –, in cui la collaborazione in tempo reale è indispensabile per l'armonia collettiva e funge da sistema di controllo della qualità. Per De Caro e Palazzolo (2024), l'approccio etico-trasformatore promuove il potenziale individuale dei musicisti e l'armonizzazione delle diverse prospettive, risultando in una sinergia che migliora la *performance*. L'obiettivo finale non è solo l'eccellenza musicale, ma anche la costruzione di una comunità.

Questa modalità manageriale e dirigenziale è trasferibile all'interno delle organizzazioni, e trova riscontro nel modello di leadership *power-with* elaborato da Follett (1977), che descrive un potere co-attivo e congiuntamente sviluppato. In questo modello, ispirato alla *Gestaltpsychologie*, l'autorità è data non dalla posizione gerarchica ma dalla competenza e dalla conoscenza funzionali alla *legge della situazione* che permette l'attivazione di una risposta circolare in cui le parti si influenzano reciprocamente⁵⁸. Visto questa angolazione, il leader non è colui che comanda ma colui che organizza l'esperienza del gruppo per ottenerne la piena fiducia nella propria autorevolezza. Il filosofo, in un'azienda performativa caratterizzata da reparti con linguaggi diversi, artistico, tecnico, amministrativo, agisce come *costruttore di ponti e traduttore*,

⁵⁸ *Supra*, cap. III.

aiutando la leadership a creare un coordinamento e a definire uno scopo comune.

Per far questo, il modello della leadership non può essere quello dello *Übermensch* nietzscheano, che rigetta ogni forma di adeguamento, normativo o morale che sia (Nietzsche, 1968, 1972b). Il filosofo può aiutare il manager a scegliere quale forma di leadership sia più adatta al contesto che si trova a gestire, tenendo ben saldo il principio di *responsabilità* verso la propria comunità di riferimento, rispetto al messaggio e ai valori che la *mission* artistica dell'impresa si propone di diffondere, con uno sguardo alle questioni legate alla sostenibilità, umana ed ecologica (Jonas, 2009). Per questo è necessario ripensare la figura del manager come un leader *completamente umano*, comprensivo ma anche forte, ispirato da grandi valori ma attento alle debolezze quotidiane, come teorizzato da Sheldon (2003).

Riportare al centro l'umano significa guardarlo non come un insieme di competenze utili allo svolgimento delle proprie funzioni, ma attraverso un approccio *integrale*, che assuma una responsabilità nei confronti dell'umano nella sua totalità e nella propria dignità (Melé, 2016; Domingo & Melé, 2022). L'umanesimo classico occidentale lo esprime chiaramente: già Tommaso d'Aquino insiste sulla totalità della persona, non come somma di parti ma come *unità sostantiva* di corpo e anima, con tutte le facoltà spirituali e cognitive, tra cui razionalità e libero arbitrio:

L'anima comunica alla materia del corpo, che insieme con essa forma una sola entità, l'essere della propria sussistenza, di maniera che l'essere del composto non è che l'essere dell'anima. Ciò non accade nelle altre forme, che non sono sussistenti. Per tale ragione l'anima umana rimane nel suo essere, anche quando il corpo perisce: non così le altre forme (Tommaso d'Aquino, 1964, p. 214, I, q. 76, a. 1).

Essere un essere razionale e libero è ciò che consente alla persona di avere dominio sulle proprie azioni e di orientare la propria vita (Tommaso

d'Aquino, 1964a, I, q. 29, a. 1, obj. 5). Anche il concetto di *dignità umana*, pilastro del management umanistico, rappresenta un'eredità intellettuale che transita dall'umanesimo classico a quello rinascimentale, con un'espressione celebre nell'*Oratio de dignitate homini* di Pico della Mirandola (1486/2018), fino a ottenere un riconoscimento giuridico universale nell'epoca moderna. Sul piano filosofico, tale concetto trova una corrispondenza nell'etica kantiana, che lega il rispetto per la dignità umana alla seconda formulazione dell'*imperativo categorico*, affermando che l'uomo non è mai un mezzo ma un sempre il fine dell'agire morale (Domingo & Melé, 2022; Melé, 2003): «L'uomo è, bensì, abbastanza poco santo, ma l'umanità nella sua persona dev'essere santa per lui. [...] solo l'uomo, e con lui ogni creatura razionale, è uno scopo in se stesso. Egli è, infatti, il soggetto della legge morale, che è santa, grazie all'autonomia della sua libertà» (Kant, 2017, p. 185).

All'apertura del XX secolo, infine, si è sviluppata un'attenzione crescente alla persona, come si è visto negli scritti di Sheldon, Barnard e Follett, mettendo in luce l'importanza per il leader di curare a fondo la motivazione, la formazione e la promozione della soddisfazione e del benessere dei lavoratori, anche in vista di un miglioramento della performance lavorativa. Da questo si è sviluppato l'*organizational behavior* che si concentra sullo studio delle correlazioni tra fattori comportamentali e performance, e sulle pratiche di gestione delle risorse umane che influenzano le prestazioni organizzative (Melé, 2003; Domingo & Melé, 2022; Hunt, 2014; Melena, 2018).

Insieme a queste competenze di accompagnamento all'ascolto della persona, certamente sviluppabili all'interno – ma non solo – dei reparti incaricati delle *risorse umane*, il filosofo può essere un valido formatore per lo sviluppo di quella che Follett ha definito *capacity for organized thinking*, essenziale per il successo aziendale e per sviluppare un'autorità basata sulla

competenza. Questa modalità di vivere la leadership, infatti, mette in manager nelle condizioni di formarsi costantemente, di avere uno sguardo critico e creativo sui processi perché la sua visione non sia univoca ma sempre frutto del lavoro collettivo e *sempre fresca, sempre distillata di nuovo* (Follett, 2004b).

In un'ottica *ad extra*, invece, la responsabilità verso lo spettatore chiama a ripensare programmazione, politiche di prezzo, pratiche di *audience development* e dispositivi di mediazione non come meri strumenti di marketing, ma come modi di rispettare la pluralità dei pubblici, la loro dignità e la loro vulnerabilità affettiva (Brown & Ratzkin, 2011). In questa prospettiva, il filosofo può aiutare il management a leggere conflitti, tensioni e dilemmi, per esempio tra sostenibilità economica e accessibilità, tra libertà artistica e aspettative dei finanziatori, tra benessere dei lavoratori e pressione alla performance, non come ostacoli da neutralizzare, ma come luoghi in cui si manifesta il volto dell'altro e in cui vanno ripensati, in modo critico, i confini tra ciò che è solo *prudente* e ciò che è davvero giusto.

L'intervento del filosofo si lega, inoltre, alla dimensione progettuale e *anticipante* della leadership: Nietzsche (1874/1974) ricorda che solo chi sa mettere in questione il presente può *creare il nuovo*, dischiudendo futuri non ancora pensati; e Jonas (2009), con il suo *principio responsabilità*, mostra come ogni azione collettiva debba essere valutata in base ai suoi effetti sulle possibilità stesse di una vita buona per una comunità futura. Applicato alle arti performative, questo implica che le scelte organizzative non possono essere ridotte alla sostenibilità economica immediata, ma devono preservare e rigenerare il patrimonio simbolico, sociale e culturale che tali istituzioni custodiscono. Per queste ragioni, il filosofo può accompagnare i leader delle imprese artistiche nella costruzione di una guida riflessiva, dialogica e orientata al senso, capace di integrare razionalità gestionale e

responsabilità etica, e di riconoscere nel valore culturale non una variabile accessoria, ma il fondamento stesso della missione delle arti dal vivo.

CONCLUSIONE

CHIEF PHILOSOPHY OFFICER, UNA SFIDA POSSIBILE?

Si è cercato di mostrare, lungo tutto il percorso di ricerca, quanto la filosofia sia endocrina alla natura dell'impresa e, di conseguenza, quanto possa essere utile la presenza di un filosofo per accompagnare il management a riconoscere quelli che sono i *logoi* sottesi alla vita aziendale (Cardillo & Cervari, 2024). Senza alcuna pretesa di completezza, si sono mostrati anche alcuni dei compiti che il filosofo potrebbe assumere all'interno del sistema organizzativo, in particolare delle arti performative che qui si riepilogano brevemente:

- accompagnamento nella definizione del piano strategico, della *mission*, della *vision* e del *purpose* aziendali;
- potenziamento del pensiero critico;
- potenziamento del pensiero simbolico, concettualizzazione, e costruzione di un linguaggio comune;
- demitizzazione e capacità interpretativa per la costruzione di una cultura aziendale;
- potenziamento del pensiero creativo, per sostenere le sezioni di ricerca e sviluppo;
- cura dell'estetica organizzativa e dei processi emotivi e relazionali;
- sostegno alla leadership e attenzione all'etica aziendale.

Tutte queste competenze sono spesso offerte da agenzie esterne che mettono a disposizione servizi di consulenza strategica, nelle dinamiche di decision-

making e di sensemaking. Tuttavia, da alcuni anni, si va imponendo l'idea di una figura filosofica C-level, il Chief Philosophy Officer (CPO), che dovrebbe portare la competenza filosofica all'interno della C-suite, rendendola strategica. Non è stata trovata, attualmente, una *job description* standardizzata che possa definirne il ruolo.

Se la letteratura ha ampiamente attenzionato la competenza filosofica per le imprese, così non è per il ruolo del CPO, che è una figura assai poco diffusa e per la quale non esiste una *job description* codificata che renda chiare le competenze richieste. Tra le dodici interviste condotte a esperti di filosofia per le imprese, sia del territorio italiano che nel panorama internazionale, soltanto tre degli intervistati (interviste n. 4, n. 9 e n. 10) si dichiara Chief Philosophy Officer; tra le otto interviste condotte da Schuster nel 2023 per l'*Institut für Wirtschaftsgestaltung* di Berlino solo uno è un CPO, e coincide con l'intervista n. 9 di questo lavoro.

La maggior parte degli intervistati da Schuster smentisce la retorica imposta dalla stampa a partire dal 2016 sulla presenza massiva di CPO nelle grandi industrie della *Silicon Valley*, come lo stesso Schuster (2023) ricorda:

According to these reports, major technology companies in Silicon Valley were hiring philosophers to leverage their unique skill sets. While individuals with philosophical backgrounds had previously pursued careers in business, the strategic utilization of philosophers in management positions was a new development. Since then, the idea of a CPO has gained traction, resulting in various adaptations and the launch of the first CPO training program located in Vienna⁵⁹. However, this phenomenon lacks thorough documentation and research, and it remains unclear why it could be beneficial to incorporate philosophers into business environments (p. 1).

⁵⁹ Il corso citato da Schuster è promosso da Hubert Thurnhofer ed Eugen Maria Schulak. <https://thurnhofer.cc/communication/usp/wirtschaftsethik/608-berufsbegleitender-lehrgang-chief-philosophy-officer>

Tuttavia, molti degli esperti consultati da Schuster rivelano di non aver mai sentito la dicitura Chief Philosophy Officer prima di ricevere l'invito a partecipare al programma di ricerca. Lo dichiara B. Scot Rousse, che al momento dell'intervista era direttore della ricerca presso *Pluralistic Networks*, società di consulenza e sviluppo professionale con sede a Oakland, in California:

I never heard of a Chief Philosophy Officer, that term in particular, until I read your email inviting me to this interview, actually. But what I had seen firsthand was philosophy, philosophically grounded organizations doing work in business. [...] I haven't encountered that. I mean, we have worked with companies in Silicon Valley ourselves as consultants and as outside trainers, but I haven't encountered a Chief Philosophy Officer. (Schuster, 2023, pp. 35-36).

Similmente, Hans Rusinek:

Ero già a conoscenza del concetto di Chief Purpose Officer. Vi erano organizzazioni che avevano sperimentato tale figura e che, verosimilmente, continuano a farlo tuttora. Naturalmente, ciò non equivale al Chief Philosophy Officer, di cui ho appreso propriamente solo attraverso di Lei. È possibile che io abbia incrociato il termine in precedenza, ma non in modalità tali da lasciare una traccia mnemonica significativa (Schuster, 2023, pp. 50–51, traduzione nostra)⁶⁰.

Quello che è emerso nel corso delle interviste, sia quelle svolte per questa ricerca che quelle della raccolta di Schuster (2023) è che la maggior parte delle imprese preferisce rivolgersi a società e agenzie di consulenza filosofica indipendenti per due motivi principali che riguardano scelte di sostenibilità, una organizzativa e relazionale, l'altra economica.

⁶⁰ Si riporta il testo tedesco originale: «Ich hatte von der Idee des Chief Purpose Officers schon mal gehört. Es gab Organisationen, die damit gespielt haben und das vielleicht auch heute noch machen. Das ist natürlich nicht das gleiche, wie ein Chief Philosophy Officer, von dem ich erst über Dich so richtig davon erfahren. Vielleicht bin ich dem Begriff mal vorher über den Weg gelaufen – aber nicht in einer Weise, dass er hängen geblieben wäre».

Dal primo punto di vista, avere un filosofo stabile in azienda, significherebbe avere a che fare costantemente con una persona che può insinuare il dubbio sul lavoro svolto, sulle situazioni relazionali quotidiane, sulle scelte amministrative; l'intervistato n. 4, infatti, ricorre all'immagine socratica del *tafano* come soggetto che pungola con le proprie domande (appendice, intervista n. 4, p. 370). In una situazione di lavoro impostato e avanzato, non sempre è produttivo mettere tutto in discussione:

A cosa serve il filosofo in un progetto? A dirti "ma hai pensato anche a questo?", "e se...", "però". Il filosofo è uno che ti infastidisce tutto il tempo, che ti metterà dubbi, perché il filosofo o è un istigatore di dubbio o non serve a niente. E le aziende non amano questo perché, quando un progetto è incanalato, non puoi avere sempre quello che ti dice, "ma se..." "però sei sicuro?" Questo potrebbe diventare ingestibile (appendice, intervista n. 11, p. 439).

Per quanto possa essere stimolante, una tale presenza *in house* potrebbe destabilizzare l'andamento delle attività lavorative quotidiane.

Un altro elemento che sembra poco chiaro è il posizionamento nell'organico aziendale del CPO: una figura professionale C-level dovrebbe partecipare al Consiglio di amministrazione ed essere a capo (*chief*) di un determinato settore aziendale come, per esempio, il Chief Financial Officer è a capo del settore finanziario. Su quale settore dovrebbe supervisionare un CPO? Se si fa riferimento a un'attenzione specifica alle persone, la mansione del filosofo sarebbe schiacciata su quella dell'HR manager; se si punta al reparto innovativo, allo stesso modo, si avrebbe una identificazione con le mansioni del Chief Innovation Officer. Si evidenzia questa difficoltà anche nelle parole dell'intervistato n. 11:

In alcuni casi il CPO sostanzialmente si sovrappone al ruolo di HR perché si parla con un linguaggio tradizionale ai manager, ma si fa ricerca su che cos'è l'uomo, la persona, in base a cui, poi, si realizzano programmi che servono a liberare il potenziale. In molti altri casi il

CPO è un agente di cambiamento introdotto in azienda con il grandissimo limite di non avere quasi mai un vero budget, di non avere quasi mai un'autorevolezza costruitasi nel tempo, quindi molto spesso, al di là del bellissimo titolo che gli si dà, fa una fatica gigantesca nell'avere a che fare con i suoi peer in azienda, quindi spesso è abbastanza inefficace (appendice, intervista n. 11, p. 438).

Un'ulteriore criticità si riscontra nelle possibilità di carriera e di crescita di un CPO. Se fosse inserito in azienda in una posizione *junior*, si avrebbe il medesimo problema di posizionamento già presentato; di conseguenza, andrebbe introdotto in azienda già come *senior*, come esperto autorevole. In effetti, a ricoprire questo tipo di mansione non basta il titolo di studio in filosofia, ma è necessaria una esperienza filosofica, fatta di conoscenze umanistiche e manageriali, ma anche competenze, molto spesso anche legate alle *pratiche filosofiche* (cf. appendice, intervista n. 3, pp. 361-368). Non è chiaro, tuttavia, che tipo di esperienza lavorativa debba avere un CPO per poter essere ritenuto talmente esperto da essere innestato direttamente in una posizione *senior*: potrebbe trattarsi di un HR manager con grande esperienza e competenza filosofica, o di una figura proveniente dai progetti di innovazione e trasformazione.

Quello del CPO è un ruolo difficile da creare perché è un ruolo che richiede un excursus che non esiste in natura nelle organizzazioni. E poi è complicato dire che della filosofia si occupa il CPO perché o noi arriviamo a dire che è un'organizzazione è *philosophy based*, cioè, ha dentro di sé la competenza filosofica, quindi sa usare il pensiero riflessivo, oppure non è un ruolo che riesce a concretizzare (appendice, intervista n. 11, p. 439).

Questo tipo di posizione, si è detto, va vista nell'ottica della sostenibilità economica. Se si guarda alla maggior parte degli enti che producono arte dal vivo, l'assunzione di una professionalità di alto livello diventa insostenibile: si tratta, spesso, di realtà di piccole dimensioni, con fondi statali minimi soggetti continuamente a ridimensionamenti – si pensi alla

modifica dei criteri di valutazione per l'attribuzione del sostegno del Fondo Unico per lo Spettacolo dal Vivo e il caso del declassamento dallo status di Teatro Nazionale del Teatro della Toscana⁶¹.

A un quadro così complesso, non solo italiano ma anche internazionale, va aggiunta la grande varietà di imprese ed enti non aziendali che producono spettacolo dal vivo: sono quattordici le Fondazioni lirico-sinfoniche, numerosi i Teatri Stabili, i Teatri Nazionali e i Teatri di Rilevante Interesse Culturale; accanto a questi imprese di produzione e organizzazione di Musica Contemporanea, le imprese di produzione teatrale privata di natura più commerciale, le imprese di Circo contemporaneo e spettacolo viaggiante; le numerose fondazioni e associazioni (Granatella, 2002; Santagata, 2011). L'introduzione della figura del CPO all'interno delle imprese di spettacolo dal vivo richiede, quindi, un'analisi differenziata. La sostenibilità di tale ruolo non è uniforme, ma varia in funzione della natura giuridica dell'ente, della complessità organizzativa e, soprattutto, delle risorse finanziarie ed economiche.

Se, allora, un CPO *in house* è poco sostenibile, ci si chiede se lo sia di più una professionalità esterna. Dalle interviste, sia quelle svolte da Schuster (2023) che quelle raccolte in appendice, si evince come la maggior parte degli esperti incontrati siano consulenti, e mostrano una maggiore sostenibilità, emotiva, sociale ed economica, di un professionista esterno, che ha la possibilità di guardare con distanza l'organizzazione che lo interpella e, di conseguenza, di entrare nelle pieghe delle criticità con

⁶¹ Il D.M. 23 dicembre 2024, n. 463 sulle istanze di contribuzione a valere sul fondo nazionale per lo spettacolo dal vivo per la triennalità 2025-2027 e per l'annualità 2025 è consultabile al link: <https://spettacolo.cultura.gov.it/wp-content/uploads/2025/01/D.M.-23-dicembre-2024-n.-463.pdf>

Il D.D.G. 27 gennaio 2025, rep. n. 19, che stabilisce costi ammissibili, punteggi e massimali di spesa ai fini della valutazione delle domande di contributo, e determinazione dello stesso, per il triennio FNSV 2025-2026-2027, è consultabile al link: <https://spettacolo.cultura.gov.it/fnsv-2025-2027-costi-ammissibili-punteggi-e-massimali-di-spesa-decreto-del-direttore-generale-spettacolo-27-gennaio-2025-rep-n-19/>

maggiore lucidità e, probabilmente, con una accoglienza maggiore da parte del tessuto sociale delle organizzazioni.

Per tutto questo, avendo mostrato *l'utilità dell'inutile*, l'importanza della cultura filosofica che si fa guida e metodo, e restando saldi nella fiducia che il filosofo possa offrire supporto al management delle *performing art*, si ritiene che l'etichetta di Chief Philosophy Officer sia poco appropriata al contesto delle organizzazioni dello spettacolo dal vivo, preferendo formule meno connotate come quelle di *executive philosopher*, filosofo d'impresa o consulente filosofico.

Si sostiene, inoltre, come la professionalità filosofica *in house* sia molto più efficace se pensata come un ruolo transitorio, che possa informare e formare l'intera organizzazione a pensare filosoficamente, in modo che l'azienda possa diventare realmente *philosophy based* e la filosofia essere davvero strategica.

APPENDICE

INTERVISTE IN MERITO ALL'APPORTO DELLA FILOSOFIA E AL RUOLO DEL CHIEF PHILOSOPHY OFFICER SUL SENSEMAKING

Le interviste che costituiscono questa appendice sono state da noi raccolte in un progetto interdisciplinare, che vede dialogare docenti e ricercatori di discipline di Ingegneria gestionale e Management con la ricerca filosofica sul Chief Philosophy Officer e sull'apporto che questa professionalità filosofica può offrire nello sviluppo del sensemaking.

Si segnala che, per tutelare la privacy degli intervistati, i nomi propri e delle aziende coinvolte sono sostituiti con NN, e che l'esperto intervistato è sempre corrispondente a Speaker 3.

INTERVISTA N. 1

Speaker 1: Okay, I will start with an introduction of who you are and what's your job.

Speaker 3: I'm NN. I'm a philosopher. Previously, I was Head of Department at the University of Kent. Now I'm an analyst for the Valuation Office Agency in the UK government, and also a freelance philosophical consultant.

Speaker 1: Okay, cool. We are interested in the role of philosophy and management, and basically in sense making. So, we try to understand how philosophy can drive sense making processes in firms, and we disentangle these processes according to literature in strategic change, organizational learning, and innovation and creativity. Is your experience as a consultant also related to these three areas or to the broader area of sense making?

Speaker 3: Sense making is a really nice way of describing it. I've done a varied amount of things. Some of the consultancy I've done has been with creative organisations where they have a question. I talked to them about the philosophical implications of that question, and then they use that to do this kind of creative process of devising work. I've done that for a poet and for a theatre company. That is very much helping them make sense at a very early stage of a question.

But I've also done things that you might call problem structuring methods, which is the term that they use in the field of operational research. As a philosopher, it strikes me as being applied philosophy. It's exactly that sense making thing of coming in with a bunch of people that have clearly got a situation. Maybe there's not agreement about how that situation is supposed to go, or what's problematic about it, but everybody agrees something must be done. No one can agree what that something is yet, and then you come in and try to articulate these different perspectives and show how they might be in conversation with each other. Just that framing of the problem can really help identify what kinds of very concrete actions might come as a result. There's a variety of techniques that go under the name problem structuring methods. I don't always go in for what you might call "big technique"; in the literature on this stuff, you get the impression that

people have a particular product to sell. I'm going to use strategic options and decision analysis, and it's got particular diagrams that you're supposed to draw. I tend not to stick to those particular diagrams, but roughly the idea of using things from the philosophy of action, from ethics, from political philosophy, from metaphysics, from epistemology—these kinds of discussions that have happened in the philosophical literature—to help frame and create some perspective on the situation that people find themselves in.

Speaker 1: So is it correct to say that you use tools to create shared languages or cognitive elements?

Speaker 3: Yeah. Whether one wants to describe it in so grandiose a way as a language, certainly getting a kind of conceptual apparatus so people can talk to each other using shared concepts, thick words that mean the same thing when everybody says them.

Speaker 1: That's very interesting. What are the tools that you use to create this shared language? You mentioned a couple. Can you tell something more about the practical tools that you use to create this framing?

Speaker 3: This could be a one-on-one thing, or it could be with a large group of people. It's not that dissimilar from supervising a PhD student versus running a master's seminar, where you've got a slightly different dynamic if people are talking to each other. Let's say we've got a group of people, and they have very different perspectives within a business, largely because they've got very different expertise. They know their own particular department, their own particular role, and indeed, they've got political agendas within the institutional structure.

Practically, there are two things that you want to do. One of them is to remove them from that space where power is one of the main things at work. They often might already know each other; you've got people asserting the importance of their departments and the priorities of their department, which they already know going into the meeting. You end up with a meeting where everybody just says their usual line: "We should have more of this," or "We should spend less of that." You want to extract them from that space.

One thing you can do is use hypothetical or creative exercises, where you're not just talking about the concrete situation they began with, but trying to think about a different one. One technique that I've used, which is inspired by Alasdair MacIntyre and his idea of tradition-based inquiry, is that you look to the past. You look to something long enough ago that it's entered collective memory, but it wasn't necessarily the people in the meeting who did it. You think: "What was inspiring about that thing that everybody remembers as being a good thing? What features did that have that we want to replicate?" Then you start getting people to think about relatively abstract things, perhaps using a virtue-based language, or thinking about what kind of approaches people took and what they learned from that. Hopefully, talking about that historical, source-based case means that you're not just getting people coming in with the things they already would like to say. Equally, you can do it in the future direction. This is an idea taken from Linda Zagzebski's exemplary approach to virtue ethics. Who do we want to emulate? What do we want to be like in the future? If you have a horizon in the future that's far enough away, people don't already know what their plans are. You can get them to escape that current "this is what I'm intending to do this week" mindset to start thinking in a slightly more open way. It might turn out that whatever they've said about what was inspirational about the past or aspirational about the future gives them common ground. They realize, "Look, we agree that these things are good things to be going for. We now have a concrete, practical question of how we get that." That's something that they're perhaps much more comfortable dealing with: how do we operationalize this ambition?

Speaker 1: It is about taking them out of the comfort zone or the usual sphere of interventions, using languages and discourses that take them out of this zone, creating in this way a shared language. That is also beneficial in situations in which companies should change something, like strategic leadership.

Speaker 3: They tend not to have someone come in and say, "We think everything is going brilliantly." One of the things here that is important is a philosophical distinction one might make between the space of reasons and the space of power. In the case of reasons, you're looking at what is in favor of doing something because it will make it better or be more effective,

rather than because “this will benefit my team” or “this will advance some narrow interest I have in my career.”

People who succeed and make it to management positions are quite good at understanding how power works and navigating that. But at a certain point, it creates barriers because everybody is jockeying for position to try and make sure that what they want happens, and so they will obstruct other people just because it might not be them who succeeds. If you want to do any kind of significant change, you need a level of consensus and cooperation across an institution where everybody works in concert to bring about this change.

Change is really hard to do well. Most of the time it fails not because the idea was bad, but because people don’t believe in it. In fact, you can get this very harmful cycle where you get new people joining the institution, seeing how change would be really beneficial, and spending lots of energy trying to make that happen. They find the older people in the institution are very jaded, don’t want to make change because “it won’t be worth it and it won’t work,” and have given up on it before it even started. Then the younger people will gradually burn out because they spent so long trying to make change happen and it hasn’t happened. They give up, and then younger people come in and repeat the cycle. You just have a system training people to give up on improving the situation.

So, in any attempt to make a change, you’re always doing it against the background of a history and against a way that the system functions to train people. I think Confucius is absolutely fantastic for thinking about how management works. He is a classical Chinese political philosopher, but he’s really interested in how rituals affect people’s character and how things go. He’s very keen on not using compulsion, but using moral charisma and inspiration to make change within the state. But this only works if you have an institutional culture that promotes the right kind of character, and we have characters that promote the right kind of broader institutional culture. There’s this real connection from etiquette—how you run meetings, who talks over whom, whether you allow people breaks—to really big issues of how you run a large bureaucratic organization.

I’m a big fan of Confucius as someone to think about here. One of the Analects he has is that “you walk along a road with two people, one person who’s better than you and one person who’s worse, and you can learn from both.” There’s this idea that every single thing you do is training people in

how to treat each other, either by cautionary tale (“Don’t do it like that, look how horrible it is”) or by something to learn from. In any organization, there’s an institutional culture that you can point out to people is training them to act in a certain way. Is it to resist change because it never works out for them, or is it to overcome personal self-interest and actually work together for something that will benefit everybody?

Speaker 1: So basically, the work of philosophy could be establishing an institutional culture that allows the organization to deal with this change. We have settled on the theoretical side of our study and found a lot related to organizational learning. So, for example, learning from the past. Is that also an issue? It seems that we are looking at how people learn, but most of all, how an organization as a whole learns from the philosophy approach. Is using failures to create learning within organizations another solution?

Speaker 3: Certainly, learning is very important. One interesting approach from the management theory and operational research side comes from Stafford Beer. He’s a really interesting, somewhat eccentric guy, very widely read in philosophy but not himself a philosopher, who came up with the Viable System Model. This is meant to be a structural model of how any system—like a plant, a computer system, a human, a community, a business—has to have five subsystems to be able to be viable. To be viable means to continue to adapt to the environment in the long term.

He’s very interested in organizational change in a structural way. Rather than looking at some particular examples and asking, “what can we learn from this?”, you think: “How is the system working?” Systematically, it will look at whatever the relevant examples are without me, the consultant, needing to point that out. We can go to the mechanism that leads you to identify examples and then learn from them.

One of the things I critique his position for is that because he’s interested in viable systems—whether mechanical, biological, or social—it doesn’t really have a role for ethics in addition to viability. On his view, if the thing can maintain itself long term, that’s what it is for it to be a good system. Whereas I think you can have systems that perpetuate indefinitely but are bad systems. I think of toxic relationships, or marriages with domestic abuse where the thing keeps going indefinitely, but no one is happy.

So, I think about how you get this role of institutional culture to have a role for ethics in the system, where there's learning of a moral variety: how we learn not just to keep things going, to keep being profitable, to keep trading, but actually to learn and improve. Looking at cases where things went wrong, you can always learn from those. Looking at cases where things went well—like the tradition-based inquiry stuff from MacIntyre—is very important, but people can obsess about particular examples that may never happen again because they're just one-offs. You have the problem of always fighting the last war; you're always solving the problem that you previously had and not necessarily solving the problems that you're about to have.

If you're looking at it at a systems level, you can think: "What have we got that's horizon scanning to make sure that we see the problem coming before it actually shows up? How does that work?" And how does the policy turn into the person actually being rewarded for doing that job? There's lots of evidence that utilitarian approaches, where you just give people incentives to do things, backfire. What they do is make people game the system. What you actually want is to care about the proper functioning of the system. I'm very much channeling Aristotle's *eudaimonia* here, but the idea is that there's a flourishing in the system rather than just some key performance indicators that we're maximizing, because you always end up distorting the system to maximize that at the expense of other things that matter.

There seems to be quite a lot of evidence that managers are increasingly aware of this. One really nice example where a philosopher has made an intervention useful for business is C. Thi Nguyen, who has a really nice paper on "value collapse." He basically talks about how the gamification of rewards in institutions leads to this problem where people only pay attention to those values that are explicitly rewarded in the system. You get a little bonus, a badge, or a reward for meeting your target, and it means people simply stop being sensitive to things that they ought to be paying attention to, because they're just paying attention to the things that the system already rewards. You lack this ability to see things you've not encountered before as risks or problems. You get this kind of value collapse when that system breaks down, and no one is able to anticipate what to do after some kind of big shock.

Speaker 1: I tried to summarize because this is very interesting. For sure, in order to learn and to grow or change, we need also to incentivize. Just

giving incentives does not allow you to understand where the problem is. Basically, the role of philosophy is somehow also to try to understand where the problem is.

Speaker 3: It might be that it's an opportunity. It might be a conceptual confusion, Wittgenstein style, where if we just come to see it properly, we realize that the thing dissolves.

Speaker 1: And in order to make the organization learn from making sense of this failure or previous experience, it is about building those discourses and languages that you were mentioning at the beginning.

Speaker 3: Yeah, but also structures, I think.

Speaker 1: Structures as well.

Speaker 3: It might be really simple things like moving where the coffee machine is located. People just have a reason to talk to each other without having to go, "Right, I'm going to use my special language now." A lot of stuff you can do passively by recognizing that people are having to go to an effort to do something. If you restructured things, it just happens as a byproduct of other processes. One nice example is the fact that we use so many online meetings now; it means that we don't talk to each other on the way out of meetings, which is often where the best ideas happen. We need to find another way of getting that to happen. It doesn't need a special language particularly; it just needs us to recognize that the structure doesn't have a role for people spontaneously coming up with ideas in a corridor.

Speaker 1: So it's about creating spontaneous moments for meeting and discussing issues.

Speaker 3: That's an example of it. It's not restricted to that. Particularly looking at things from an abstract enough distance that you can see what's missing when everyone else is just focusing on "sales are down, costs are up." You can ask, "Actually, they fluctuate anyway, but is there something more systematic meaning that you don't have the opportunity to make a sale?" So, language is very important and having a way of framing a

problem, but you can also use the language you've already got and just a different perspective to identify some structural feature that people haven't paid attention to.

You get this in the "thick and steady" spirit of people who already know so much about how their business works. I know loads less about anybody's business than they do. They are experts; they already have a lot of this knowledge. It's a matter of showing it to themselves in a way that allows them to see things that they couldn't see before. They might already have the language for that; they might just need a bit of dialogue, a bit of Socratic questioning to improve on that.

Speaker 1: Very interesting. We are also interested in the creative process. At the beginning, you mentioned this. I guess there are also ways to boost creativity within organizations in innovation processes or change processes. How do you see this, also according to your experience in education?

Speaker 3: One thing to do is to remove barriers to creativity. I talked at the start about trying to take people out of that situation where it's defined by power relationships. A lot of that is also defined by expectations of what's expected behaviour, what's dignified behaviour, what's not going to be embarrassing. If you're going to do creative stuff, people need permission to fail, to come up with ideas that will be bad, because one of the ways you do creative stuff is you generate lots of ideas and then have some process for working out which of those are good. Whereas if everything you say is meant to be a sign of how excellent you are at your job, it's very hard to get innovative because you don't know what you don't know.

This is one of the things where having an outsider come in can be particularly useful. I take it one of the ideas of the Chief Philosophy Officer (CPO) is that they get to be a kind of insider-outsider, where they've got enough institutional power to give that permission, but they also don't have a stake in a particular agenda within the organization. They can free people and be the outsider that says, "Right, we're going to approach things differently."

In terms of creative activities, games are fantastic. Even as someone who taught 18- to 21-year-olds very frequently, many of the techniques that you might use in early education—where you just get people to play around with stuff, use their imaginations, and give them a stimulus that gives them

something to play off but is relatively open-ended—are useful. C. Thi Nguyen wrote a book called *Games: Agency as Art*. He came into thinking about business things firstly by thinking about the nature of games. The value collapse stuff was a critique of gamification, but he also says one of the things that is brilliant about games is that they allow you to take up different kinds of agency.

If you play a role-play game, for instance, you get to see things from the point of view of someone with very different priorities to you, and you get to understand why those things work. There's an art game called "Papers, Please" in which you play as an official in a bureaucratic government organization who has to check people's papers. If the demands on your time go up, your preparedness to make the right decision stops; you just do whatever will stop you getting caught making the wrong decisions. You find yourself, by the structure you're in, making worse and worse decisions to keep your job. Using that kind of role play gets someone to appreciate a position that they're not in.

There is a really simple warm-up I've used where you get people to count to 20, but they're not allowed to talk to each other other than saying numbers. You have this silence, and then someone, when the mood takes them—almost like in a Quaker meeting—says "one," and then someone else says "two." If two of them speak at the same time, they have to start from one again. It really forces people to pay attention to each other and to clear their minds of everything apart from listening carefully, not just to what someone is saying, but to what the rhythm and mood in the room is. This is a game that actors use to warm up, but I've seen it really make a difference in meetings. Rather than talking over each other or thinking about the email they need to reply to, it's really good at getting people to pay attention to the other people in the room.

Speaker 1: It is about creating the opportunities to engage people in these games or workshops. That's interesting because it is about merging different knowledge, different perspectives, different backgrounds. For example, there is a stream of work about the hybridization of competencies. Does this work go in that direction? Not just the personal perspective, but also trying to put on the same table different technical backgrounds, codified knowledge, and try to understand what your knowledge tells me and what my knowledge can tell you.

Speaker 3: Some of the work that I do as a civil servant is really relevant here. My job title is an Analyst, but a lot of what I do is essentially this kind of more philosophical activity. Partially because on my team there are people with degrees in maths who really like doing the hard maths, and I'm not great enough for that. So, I do the more philosophical stuff. We've got people who are experts qualified in their particular fields who are meant to be using whatever analysis we come up with. Actually, we've moved much more in the direction of empowering their expert judgment rather than giving them a number and saying "this is the answer."

Rather than having some system that spits out hybridized knowledge where we've synthesized everything, we try to create something where you hand the agency to them at the point at which they have expertise, but then get them to rely on other expertise at the point at which theirs runs out. A lot of that is to do with trust as much as anything. There's really interesting philosophical work on trust recently; Katherine Hawley wrote some fantastic stuff on it.

You could think about trust in an institution as a network problem. You call up a call centre, and that person promises to fix your washing machine. The person at the call centre is not going to fix your washing machine; they write a request for an engineer and bill the insurance company. There's a whole load of things going on. But you as a customer are talking to the person at the call centre, and they're the person that you have the relationship of trust with. But they can only do that job if they are relying on other people to do their job. If they are let down, that person is answerable.

And so, you can think about how that flows through an organization. If you want to combine expertise, you're going to have to deal at some point with this idea of people trusting each other to be expert in their fields and trusting each other to rely on to call on someone else's expertise. Well, I'm not an expert in that field, and so that the system gets to know more than the individuals. And I mean it for blackest apology. They've got the diversity trumps ability theorem. Like, we've got really good evidence that systems that operate like this are much better than the very cleverest individual people.

Speaker 1: So, it's not just about making me understand what your perspective is; it is about making me understand that your perspective is important.

Speaker 3: It's important, and I should be relying on it. I should be trusting it in the situations where it's better than mine. Getting that relationship of trust relies on good faith; it relies on believing that you are aiming for the same kind of thing. You've got these shared goals. You're all acting "under the guise of the good." If you've got a system where people are doing stuff just because the policy says to, even though they think the policy stinks, you can't get that kind of trusting relationship. You have to think that everybody is using their very best judgment to do the best thing.

Once you get that, rather than having to understand everybody else's thing—which is just a terrible waste of time in a lot of cases—you rely on the system. Stafford Beer's idea is that the reason you have management at all is that there's a limited capacity to deal with complexity by any component of the system. The point of having management is to cope with that level of complexity. Rather than having the manager who has to understand what everybody else is doing, the manager's job is to make sure that the parts of the system are communicating with each other.

The things that people need to understand are not what other people know, but that the other people are working towards the same goals and are in good faith. Then they need to know when to trust other people's expertise. That way, you get the advantage of all of this knowledge that could be contained in one manager's head, rather than one manager who has picked up everything. This is why I like philosophy for this, because we've really taken on the Socratic idea that "the only thing I know is that I know nothing." My job as a philosopher is to know how little I know and be baffled by complicated things, but by being baffled, I can get other people to be clearer. I really like Plato's idea of the philosopher as the "midwife of the soul." It's not my baby; it's your baby. My job is to get it out healthy. Whatever problem you've got that is difficult to cope with by yourself, I'm going to help you clarify it and get it out into a practical solution.

Speaker 1: That's exactly how we see the role of the CPO. Now, my question at this point is, how do you see this role? First of all, we see that we don't find many in practice. But how do you see it?

Speaker 3: I certainly think that working out how to get someone in that position is difficult because it's a very difficult career to get into. I've seen organizations that have roles like that, where someone who doesn't have a particular portfolio but constantly sells things that make everybody else's work better is really invaluable. But how do you get promoted into that position? Usually, you get promoted by managing a team and taking on a bigger portfolio, and your performance is measured by profits or direct outcomes. This is one of the problems of having a few key performance indicators: they distort things, and you end up with this politicized situation that is very difficult to change.

I think one of the major problems of the CPO is that there are many barriers to entry. Frankly, if I took most academic philosophers out of an academic department and put them into a business, they wouldn't understand the business well enough. They have lots of theoretical things, but they don't have the practical experience of navigating a commercial organization. There are a few exceptions; I know a number of philosophers who are also managers in their own institution.

How do you get somebody in the C-suite to trust you as a philosopher to have this contribution that will be worth it? What track record can you have without already having been one? I can see them being parts of startups where there was no risk at the beginning because there were just two people in a garage. But how do you get them into a big corporate thing? Establishing that trust on which everything else depends is the big barrier. My own attempts are to get experience doing analytics and operational research, and then publishing some books saying "it was philosophy the whole time, guys." A great organization that functions well will have some people doing a role roughly like this, maybe not a single person, but they will have a place in the system for that to happen.

Speaker 1: So let's say a "philosophy manager" figure is about having managers in other positions that have some kind of background or philosophical approach. Is having a CFO or a CEO who is a philosopher better than establishing a CPO? Because if you establish a CPO, then you need to justify it with an organizational unit, with people behind them, with a KPI. That's why it's hard to find.

Speaker 3: Also, there are other specialisms that could be appropriated. You get people whose job it is to do portfolio management, change management, or program management. A lot of that job is going in and running workshops to get people to come round to change. Institutions already have a lot of constructs, and there are consultancy firms that just specialize in this. They're doing something slightly different from philosophers, perhaps because the focus isn't going to be so much on ethics.

There's a misunderstanding about what business ethics is. Business ethics, much like ethics in science, is often seen as having someone certify that you are okay after you've done whatever you wanted to do. Whereas the way I think about ethics, certainly with my Aristotelian inclinations, is thinking about what kinds of things you want to do, rather than simply how you can get away with doing the things you thought you were going to do anyway. It's not "Is this moral? Is this something I can defend when uncovered?", but "Is this something I believe in? Is this something that is intrinsically worthwhile? Is it part of a flourishing organization? Is it a good use of people's time?" All of these are ethical questions that are often thought of as merely operational or pragmatic questions. But I think you're just not going to get to separate those, which is why people like Aristotle and Confucius are particularly useful, because they don't separate those.

Speaker 2: Two questions if I can. You have mentioned Confucius. Are there organizational aspects that Eastern Philosophy understands better than Western Philosophy?

Speaker 3: I don't know, partially because Eastern Philosophy and Western Philosophy are very big things, and they disagree. The things that I really like about Confucius are relatively similar to the things that I really like about Aristotle, with some relatively subtle differences. The things I really dislike about Confucius are roughly similar to the things I really dislike about Aristotle—like the really patriarchal nature of both philosophies, which I don't think we should import.

Certainly, with the scientific revolution came a particular view of science that causes problems in thinking about management. People who deal with numbers and use phrases like "data driven" tend to think of this in very positivistic scientific ways that philosophers haven't thought about for 70 years, but it's still going strong in management science: "Yes, what we do is

we just crunch these numbers, we give you a number and that tells you how well you're doing." But we also then get these approaches that are very post-modern: "There's no such thing as truth, there's just what the people who we like will let us get away with," and everything is messaging and marketing.

That's the kind of dichotomy I occasionally see in management, at least in the UK. There's not this nice middle ground where we think: "No, there really is a way of having an organization that functions well, that objectively functions well; people in the organization are just happier or better off, and it's doing something valuable." We shouldn't just expect to measure three things and spit out some numbers to establish this. We actually have to engage in an ongoing moral enterprise in which we're continually open to self-criticism and to new perspectives.

I think in Eastern philosophy, they haven't got that dichotomy in the same way. They've got much more rooting in tradition. The Middle East might be the same; an Iranian former PhD student assures me that in Iranian thinking, they're still thinking about classical Islamic philosophy in the way that they think as a community. Science is much more embedded in British ordinary thinking. It means that you don't get quite the same dichotomy between "the evidence says it" or "we can just come up with whatever narrative we want."

Many people are rightly suspicious of philosophers because there certainly are philosophers who are very good at that game of arguing persuasively. Is this the person you pay lots of money to be very good at arguing, or is what you want the person who will actually guide you towards wisdom, even if it's painful and involves you admitting things you don't like? The problem for the Chief Philosophy Officer is that they need enough power in the institution to be able to speak truth, rather than saying what people are paying them to say. This is one of the major problems with any consultancy firm: you bring them in to come up with a lengthy justification for the cuts that management wanted to make anyway.

Speaker 2: Do you think that the CPO has other differences with an external consultant?

Speaker 3: I think the idea is that they're meant to be internal, so they're meant to have that power. No one has to like what they say for that job. The

external consultant has the advantage that they could walk away and get a client elsewhere. Also, there are real advantages to getting expertise. Even if you're not trying to contain absolutely all the expert knowledge, the Chief Philosophy Officer understands the history of the company, what its values are, what it's trying to do, what went wrong in the past, and why the history is a barrier. Those things are things that you just get by spending time in an organization.

When I joined my current government job, it took me between 3 and 6 months just to understand how relatively basic things work. It's a very complicated system with lots of things that have evolved over time. I think the big advantage of having someone in-house is that they can get that institutional knowledge about where the power lies, who needs to be persuaded, and what the barriers to change are that no one will admit to. You can be much more effective because you're going in and saying things that aren't just "stuff that we tried three years ago." You actually get the kind of aftercare: people can come up to you and have a go at you later, and you can say, "Yeah, here's why it didn't work."

Speaker 1: Thank you very much, NN.

Speaker 2: Thank you so much.

Speaker 3: Appreciate it.

Speaker 2: Bye, NN.

INTERVISTA N. 2

Speaker 1: So right, Speaker 3, can you please just introduce yourself? Tell us few words. Who you are and what you do.

Speaker 3: Yeah, I'm NN. I'm one of the cofounders at NN. We're an NN based management consultancy and I'm also an author. My first book came out in 2021 and it was called "Think Talk Create: Building Workplaces Fit for Humans".

Speaker 1: As a CPO or as a manager capable of including philosophy into firms, we are mainly interested in sense making divided into 3 broad spheres. The first one is strategic change. The second one is organizational learning and the third one is creativity and innovation. So related to the first part and how do you tackle the process of strategic change in terms of how do you a kind of create shared languages in order to make all people in the organization embrace change or similar kind of processes?

Speaker 3: My first point whenever I talk about philosophy and business is the idea of translation. Too often, when philosophers enter the business world, they struggle to translate what they do in philosophy into a business context. For example, in philosophy we use the word dialogue, whereas in businesspeople tend to use the word communication. That's a simple example, but there are many others like it. There is so strategy is not something that you hear of in philosophy. We don't learn about strategy in Plato or Aristotle or any of the ancient or modern philosophers, and so the number one thing that philosophers have to do when they enter the business environment is figure out how to translate the value of what they learned and the ideas of what they learned and put them into a philosophical setting.

For example, one of my favorite concepts of all time is Aristotle's "Telos", which is the end purpose or the true purpose of something. So, he says the telos is like teeth, the teeth. The purpose of teeth is to chew, but the telos of teeth, the true purpose of teeth, is to nourish the body. And so if we think about that in the business setting, well, how do you translate Telos into a business setting? How do you actually? What are the terms? You might use at an organizational level and so translation is of paramount importance in

general in the United States at least, I cannot speak for Europe, but in the United States, Chief Philosophy Officers are often vanity items. They are things that people have to look cool, so a tech company might have a chief philosophy officer because it makes them look like a cool company.

But really, what we're seeing, especially in the last two years after the pandemic is companies are moving away from looking cool and they're focused on their stock and their earnings and their price. And their revenue and the idea of having a chief philosophy Officer, I think has become less popular and what you see philosophy chief philosophy officers becoming sometimes it's called Chief Ethics Officer. So, when you see this in the United States, it's actually moving into a regulatory landscape. So, if you're the chief philosophy officer, you're actually probably working in ethics in the company, and you're helping the company be on a regulatory landscape. Are we? Are we conforming with government regulations? You know, state regulations. What have you? And so, because companies are so concerned with value, what is the value? Add that you're bringing to our company and right now the economy is not in a place where bigger firms are taking risks by having cool jobs like chief philosophy officers. They're saying if you're gonna work for us, you have to add to our value, and therefore, what does that value look like? And so I think in terms of philosophy, it's often in terms of this regulatory lane strategic from a strategic perspective, it is just that I think businesses are the expression tightening their belts, they're spending less money and they're less apt to spend money on what we call nice to haves. They're spending money on things that they need to have.

Speaker 1: What is the value now of having this approach in firm?

Speaker 3: So the value that they see is... How can we make sure it's terrible, but businesses have a very short-term focus. They're interested in their quarterly stock price. We're talking about large companies like Google, Microsoft. That's what they're concerned with earnings. What is the stock going to do this quarter? How can we make sure that we're profitable? That's their focus. And so the value there is no value in getting rid of chief philosophy officers because I know there is a value in having chief philosophy officers, but the landscape, right, the economic landscape right now at least in the United States is one where it would be very difficult to

get a job as a chief philosophy officer. So I could not submit a resume as a chief philosophy officer to Google today and expect to be hired, whereas 10 years ago I may have had that opportunity. My hunch is because there is especially well... So, in the US with our the way our education system works in college, people aren't exposed to philosophy. You may have one class when you're 20 years old and as a but other that you see no value in it, and so if you're a business person and working at Google, you're probably not inclined to hire a philosopher. There's something that's it's a personal interest. It's a hobby. Sorry.

Speaker 1: But so in terms I see we saw your website you are a consultant with background in philosophy. What is the added value that you bring to companies? Probably not the ones that are not interested in having this figure, but the one that has this interest, and we hope there are some.

Speaker 3: Well, so what we've tried to do and what has been a struggle about what we try to do is we try to... So, companies are so focused on the quantitative, they're focused on growing quantitatively. What are our numbers? What are our metrics, and we try to say, well, what are the qualitative aspects of your growth? So, I can look at a balance sheet of a company and tell you whether or not the company's doing well or doing poorly. But unless the people are doing well, unless you have the right leadership, have a good culture, you have values, you have these sorts of things and are organization that are qualitative in nature. The balance sheet isn't gonna... It won't matter because the balance sheet tells the story, tells the quantitative measure of a qualitative story. The people actually dictate what the balance sheet says, and so, and if you have the wrong culture in place, the wrong values, the wrong leadership, all of that, then your balance sheet will suffer.

And so where we try to go in and we try to say, hey, businesses, you can actually be more profitable if you focus on qualitative skill development. If you focus on leadership, if you focus on communication, if you build psychologically safe environments, which is sort of this ingredient to high performing teams. And so our value, I think in terms of chief philosophy officers is that it's maybe a different title, you might have a different, but it's organizational performance and it's the human capital. It's how do we drive performance across teams? Because that's what philosophers have an innate

ability to understand. I heard this great quote philosophers form there... I understanding of the world through a million of through a million minute observations, and I think philosophers are very good at being perceptive and understanding, reading, reading a room, as you would say, they're very good at sort of the qualitative side of management. And so if a company is interested in the chief philosophy officer type role, I hope it's probably in this lane of organizational performance, human capital, talent development. How do we optimize our team? It's a soft skill instead of hard skill.

Speaker 1: OK, very interesting. And so it's managing people basically and related to the first thing that you say you talked about dialogue rather than communication, right? How do you establish this dialogue? Because I think that this dialogue helps teams perform better somehow. So how do we establish these dialogues between the internal stakeholder of a firm?

Speaker 3: So we've found that it's often we've been most successful when companies, when the of a manager or a person who is responsible for hiring us, is interested in the concepts that we talk about. So it's easier for us to establish dialogue if they believe in the value of dialogue. I this sounds crazy. Believe it or not, but most people in business don't believe in the value of dialogue. And there's so many conversations we have with managers where they're not interested in what we're talking about or what we're discussing because they view it as purely numerical. It's numbers only. That's the only thing that matters. At least it's speaking here for companies in the US.

And so we established dialogue by going in and uh, hopefully to people who are inclined to philosophy to begin with, who are interested in the subject. We're interested in the themes, but who also know that there's something there's something missing internally within the organization. They see that there's a piece, but they can't quite put their finger on what it is. And so that's why we use terms like psychological safety, which is this feeling which trust, it's this feeling of trust in a team high performing. It's defined by Amy Edmondson at Harvard Business School, but this idea of the ability to share concepts freely without judgment, I mean it's basically having a Socratic dialogue with your peers, but we can't go into a company

and say, hey, you need to have more Socratic dialogues. They will not. They won't. They'll laugh us out the door.

Speaker 1: Yeah, the input comes from them of course, but are there specific tools that you use to develop these dialogues once that you're hired because you find company that trust these things, how do you build this trust?

Speaker 3: Exactly. Yes.

Speaker 1: How do you build these dialogues among components?

Speaker 3: So what's amazing here? And this speaks to the value of philosophy, and maybe it isn't... I don't know that a chief philosophy officer could. Well, maybe they could. The tool is Active Inquiry and Active Inquiry is essentially Socratic dialogue. It's a Socratic approach to conversation. So what we do is we use this technique of active inquiry where we ask open ended questions to our business partners and that helps them develop answers themselves, realize that they actually understand you know it fosters, it fosters a broader conversation around things that they know a lot about it consulting. Oftentimes when we go into a room, we don't know a lot about the business. We're not tech experts or we're not accountants. We are management experts, we're leadership experts. We're team that we're, you know, we're experts on building teams.

And so what we do through active inquiry is we use we ask open ended questions to help them understand what they probably already know, but had trouble articulating. And so that's the irony is that the skill to build high performing teams to actually build high performing, you know successful, profitable, richly quantitative environments is a philosophical skill. It's this ability to ask open ended questions. Engage in dialogue and open ended questions or different than closed. As you all know, but it just quickly. If I said to you, did you have a nice weekend, you would say yes or no. That's a closed ended question because you have a limited response. If I said, what did you do this weekend? That's an open ended question because you have to elaborate on what I asked. So if I said to a manager, are things going well, that's probably yes or no. Whereas if I said, what are some things that are going well, that's it may seem like a simple nuance and semantic shift, but it actually forces them to engage in dialogue with me. And the more active

inquiry you use, the more you're in conversation with this manager, the greater chance that you're gonna develop a sense of trust and communication, and you're going to be in conversation with one another. And so that's how you build these psychologically safe environments with our clients is we use active inquiry. We asked them open ended questions. Encourage them to elaborate. Help them reach the answer on their own. Very Socratic. You lead them down the path and you make sure that they understand they came up with the answer even though you helped get them there. It's deeply Socratic in nature. We just can't ever say the word, Socrates. That's a forbidden word in business.

Speaker 1: So basically is that correct to say that you are hired by a company and then you should identify where are the barriers, some kind of barriers within teams or among different teams among different functions of the firm? And then you come there trying to 1st to identify where is the problem and then to establish forms of dialogues in in the company that helped the company to community to have a dialogue, not to communicate better, to establish I'm business management scholar as NN; NN is a philosopher. So OK, so to establish a dialogue, is that correct?

Speaker 3: Exactly. Yeah, it's the idea that. Look, as you know, business problems are all the same. Companies call us all the time and they say I have this problem. It's completely unique. You've never heard anything like it before, and then it's the same problem over and over and over again. It's a very similar set of problems. Communication. Toxic work environments. Poor leadership. You know it's the same menu of challenges and our response always has to be, how interesting. I've never seen this. That's amazing. That's how. We'll have to think about this, but the solution that's one of the benefits I think of philosophy is that this approach of active inquiry and then using this philosophical approach in a business setting, it's universally applicable. It's a prescription that fixes many problems, so it's one pill that you can use to fix toxic work environments. You can use it to fix communication issues. You can fix it to address poor leadership. So there's skills of philosophy that really address a myriad of issues in organizations. It's just OK what are the challenges? They're probably on this typical set menu option of challenges. I mean, rarely I less than 5% of the time are the challenges off that menu. There's occasional times you see

something very unique and that's, but it's rare. Usually it's the same thing over and over again, but that's the benefit. The beauty of active inquiry in the skills of philosophy is that you can actually they solve a lot of problems, but the I think the frustration I would have is that businesses would never hire a chief philosophy officer with the intent of fixing those problems. Businesses here see chief philosophy officers as, oh, who's our ethics person or who's our values person or who's this? Sort of cool role that we have. Oh, look, we're a neat we're a hip tech company because we have a chief philosophy officer. Yeah, it's unfortunate, but there is a tremendous value.

Speaker 2: Yeah, it's very interesting. NN, I have a question. You were talking about using philosophy for fixing stuff, basically. And what's your opinion or, you know, experience about using philosophy for running activities? Because as far as I understood, they call you for fixing something which is not working for some reason. What about using philosophy for running you know business activities in the everyday life? I mean during their processes.

Speaker 3: The way I think about it is diet. Think about it with food. So if you if you came to me and you said, hey, I'm really I'm not healthy, I need to exercise more. I need to change my diet. I'm not. I'm just not feeling good, and then I came in and I'm a nutritionist and I came in and I said, OK, NN, here's the way that you eat. Here's the here, let me help you eat. I'll fix it for you, but then it's up to you to maintain that diet moving forward. Same thing if I go into a company to fix it or to address problems that they're having to teach them how to use the skills of active inquiry, for example. Well, they have to continue doing that after. It's a muscle that you constantly have to flex, so I think it's like a diet in that if you don't maintain healthy eating, you're going to go back to the way you were. It's not something that you do once time. Fix it's a prescription that you use moving forward. So I think from an operational standpoint, I'm trying to, we try to give leaders and teams the skills that they can then carry on and continue to use well after we're out of the company.

Speaker 1: Do you have practical tools that you use as examples?

Speaker 3: We don't have surveys, but I'm trying to think of the practical tools that would be an example. There's so in our book, actually there's a lot of research that we consolidated from different research groups on the benefits and the merits of qualitative skills. And I can send you. I make a note. I can send you a digital copy of that because that would be there's really we compiled all of the research in, in the book.

Speaker 1: Would be great.

Speaker 3: And so that would be the sort of the central point to go to hold on. Let me just send digital copy of both to stuff, but. And then yeah, I would just ask don't share what I say. It's a I'll send you a PDF of the book, so just don't share it. It's because it's we want people to buy the book, so I'll send you, but I'll send you guys the PDF for the research.

So other than that though, we try to have our tool is experience. So when we go into an organization, we try to we to in right away, we try to give the experience and even on the client call like if they're if they first reach out to us, we show them the type of thought partners that we are right away. It's almost like a first date, like you show you, we show our true selves right away in the first date. They know who we are on the date and then the more we work with them, they see that. Ohh, this was actually really who they were and so the tool that we try to we lean on though is that it's the, it's actually it's the like Plato's cave, right? You know Maria will know as a philosophy student, it's the it's the realization moment. It's the moment that they see ohh. This actually is. This does work. I can do this. This actually is beneficial. This does feel better. Geez, it's nicer to be at work today than it was yesterday because I'm using these skills and so our tool is experience.

Speaker 1: OK, great. Uh, changing little bit of focus now we're focusing on this issue of changing the mindset now. So we also have to focus on learning. Do you see that this process is guide somehow? The ability of organizations to learn as organization and just not just as individuals.

Speaker 3: That's a difficult question. Uh, generally speaking, I have found organizations are not interested in learning. I know that's that will be. Uh, yeah, that I don't mean that. I don't mean to be cynical, but individuals are tremendously interested in learning, so it's odd because I think you see

employees and leaders as well who are deeply committed, committed to their own personal development. But once it becomes a company learning, that's usually because the CEO or a manager said the company it's a mandate. It's the CEO telling employees, hey, we have to learn. We have to be better. We have to be outside the box, thinkers. You have to do all. It's usually forced it and so, whereas a personal level at an individual level at an employee level, people are deeply interested in learning and development, and so one of the challenges we've had actually when we first started was how do you articulate the value of things to individuals but get hired by businesses? Because individuals loved what we were talking about, we wrote articles about philosophy and the value of philosophy in the workplace, and we received hundreds of emails from employees. And then when it, as soon as we said to those employees, hey, can we work with your company or how can how might we work with your company? Nothing happened. Never. We never got one client from an individual who read our work and said, hey, you'd be a great fit and I had my company, our company needs to learn this. It was always individual and so it's odd because businesses generally don't learn. It's the people who work within businesses that want to learn, because if it's the business learning, it's usually it's directed, it's forced learning. You have to learn this thing, but they're told to learn.

Speaker 1: But as an output of your work, there is somehow some kind of learning or not.

Speaker 3: You that's the irony is that the business does learn, even though it was reluctant to learn so because the people are there and they're learning. And as a result, the businesses learning, even though there was no interest in having the business learn to begin with. And so, it's this reluctance that we it's bizarre, and I don't. I haven't figured out why, but yeah, there is a reluctance on the part of business, but they learn as a result of our being there.

Speaker 1: Do you think this is now? Nn. could correct me what I'm saying, but do you think this is part of the of the story related to the fact that you go there and you have a different perspective, maybe a lateral thinking? Now I would say nn.. And so this lateral thinking, this different perspective

is so diverse with respect to what people in the company are used to that somehow they learn from this exposure to this such a different perspective is that something that happens? Is that why they learn even if they are reluctant?

Speaker 3: Yes, there. Yeah, there's suspicious. They look at it as who is this guy? What is this guy saying? Because the challenge here in the US, at least in the US, is there's a lot of we call it snake oil salesman. There's a lot of surface, as Maria might know from philosophy, there's a lot of people who are dishonest and there are a lot of people who are selling things that are not helpful, but they're pretending it's philosophy. They're pretending that it's deep thinking. And they're pretending that it's qualitative skill development, but there's so many people in this marketplace who do things that are unhelpful or who do things that are really just they're disguised as philosophy, but it's not really philosophy. We see this a lot with. Executive coaches who do the principles of leadership or the foundations of the pillars of leadership are these sorts of things. And there's no empirical evidence. There's no historical data. There's no research that goes into these pillars. You see this a lot where companies or coaches, they'll come up with their own model for being a good leader and there's no, there's no research that went into that model. It's just this is what they think. Then there is of being a good leader are. But there's an appetite for it because they're really good marketers. So if you can be, if you're a good salesperson and you're pretending to be a philosopher, you're gonna be very successful. Whereas if you're a good philosopher and a bad salesperson in business, you're going to be very unsuccessful. Even if what you're doing is true and right and good and just, you need to be able to market those ideas, and unfortunately there are a lot of people who can market ideas who have very bad ideas.

Speaker 1: OK, now I got some points also of your first thought about CPO's, OK and. In terms of sticking with this idea of learning, which is more individual rather than organizational as you say in your experience. I mean is how do you try to make these people learn. I mean, for example, one of our focuses about learning from past mistakes. For example, do you do this? This do you see this? Do you think that this helps companies or not?

Speaker 3: Absolutely no, it's yeah, experiential learning. It's what are some things that happened in the yes, absolutely.

Speaker 1: I mean, is that part of your job also?

Speaker 3: When we do workshops, we ask them to think about something that happened in the past. Describe what happened. Describe how it was resolved. All of the feelings, everything that went with it, and then we tried to apply a new model. So how might we approach this differently in the future? This is actually in the book that we did a workshop for a company up a real estate company, a property management company. They managed buildings for senior citizens, for elderly people and for older people, and we were around the conference room and it was about 200 people and the company had separated the teams by role, so the lawyers were at one table. The accounts were at a table, but because this is a property management company, they have custodians. They have janitors, they have people who clean the building and they were all at one table and we were talking about some of the challenges they had faced in the past year and one of the custodians instead I struggle with grief and we were everyone in the room was sort of surprised by that because we were talking about performance and metrics and things like that. Lawyers were talking about legal issues, and the custodian said grief and what we learned through dialogue through active inquiry was that they're in the building every day. They interact with the residents every day and it's a senior building, so they were losing people all the time. They were losing friends and so these custodians who would go in to fix a light bulb in a somebody's apartment, lost a somebody who was 95, who did they became friends. And then they would pass away and these custodians would have to deal with grief all the time because all the people that they were taking care of were dying. And so that was something that, OK, well, how can the company address that differently? And they actually started working with grief counselors for the custodial staff because of because of the nature of their role. And so that's just one example, but there are. A number of times we always ask employees excuse me to think about an experience that happened in the past and how can we approach it differently now using this new methodology.

Speaker 1: That's very interesting. That's the same. Something similar happens also, to boost creativity and innovation processes how does it go? So can you also make some examples out of this?

Speaker 3: So. Yeah, absolutely. So the whole point for our book, for example is "Think Talk Create". So the idea is engage in philosophy and you will be more creative. Think and talk and then you will be able to create things. And so the core of this idea, we're active inquiry is that when you engage in conversation, there was a study that was done at Google called Project Aristotle, Funny name and it was designed to figure out why some teams were more successful than other teams. And what project Aristotle found was that the single ingredient to team performance was psychological safety. Was this ability to share ideas, to engage in dialogue, to have these trusting conversations where you can throw an idea out there and people will pick up the idea they'll you have a conversation about it. That is how you have innovation. That's how creativity works. It's people sitting around the table discussing bouncing ideas off one another, and actually you don't innovate in a vacuum. You don't innovate sitting alone in your room with the door closed and the windows closed. You need to have conversations with others and so the value of philosophy is that if you have these skills, these philosophical skills, you're more likely to be able to contribute to innovative environments. You're more likely to be creative actually, because you have the skills required to have dialogue. So if you're engaging in dialogue with your peers, that team is more likely to be successful than a team that doesn't have a dialogue heavy environment. So if a manager comes into a room and says to the team, what do we think about this new product as opposed to, hey, the new product is going to be X or Y. Asking the question and having that having the team throw out ideas is it's two heads are better than one. I mean, that's just, that's an old phrase, but it's the idea that if we have a community, it's like crowdsourcing the idea. It's crowdsourcing Innovation.

Speaker 1: That's very, very interesting. Uh, so would you say that this is really related to innovation processes?

Speaker 3: Yeah, I mean, I would love to see a philosophy officer be the head of innovation that would be a great role for Chief philosophy officer. They'll

never get it, but that's what they. That's what it should be. I mean, that's really a chief philosophy officer should be on the innovation team, not the regulatory team because business is in the US use chief Philosophy officer as risk regulation. I told you compliance, that sort of thing. Ethics. That's why a lot of lawyers have chief philosophy officer that you see a lot of lawyers have that role because of the regulatory issues. But a chief philosophy officer should be, yeah, the chief innovation Officer, CIO Chief Innovation Officer. That should be a chief philosophy officer, cause that's really what it is. And so. But this gets to the idea of translation, so if you're a philosopher, if you're somebody who has a philosophy background that's interested in going into business, well, it's not, you know, it's not your responsibility, but you know, but it's if you can learn that, hey, philosophies actually more in the innovation side of things than when you're actually searching for jobs, look for innovation roles. Look for roles that are more creative in nature, because if not, you're going to be stuck as a lawyer.

Speaker 1: Yeah, yeah, great. About this point of creativity and dialogues, so creating as you as you call them, psychologically safe environment, do you think that this approach of philosophy melting companies could also help in boosting creativity, buying for example putting together people with different background. Now for example, there is a lot of discussion going on the hybridization of STEM competencies with humanistic competencies. Do you think that this role of creating dialogues is also related to this?

Speaker 3: So interesting you say that so when project Aristotle happened, when they were studying what made teams work? The original hypothesis of the researchers was that performance was due to exactly what you said. This idea of casting putting people in roles based on their own experience, traits, personality. So for example, the thought was a high performing team is built constructed by putting an introverted senior manager with an extroverted junior manager. If I put together the right pieces of a team, well, part a meets with Part B, then I'll have a whole team. But what they found was actually this hybrid that this combination of skill sets is helpful, but it actually doesn't improve performance. So the teams that were the most likely to be successful were the ones that had psychologically safe environments, regardless of attributes. So even if you have a team of all stem

people, even if you have a team of half stem people, the team that has more psychological safety is more likely to be successful regardless of what their characteristics are or background is now. In the sense of if I put a bunch of philosophers in a room and ask them to write a computer program, none of them would be able to do it because they don't have the skills. So there is a skill, but there's skills base that's required of course. But if you have at least some people with this technical skills that are required, the STEM skills that are required, what matters is it's less about the numbers and the balance of skills. It's more of do we have psychologically safe environments on the team and that's going to be the indicator of performance. It's less to do with pcsing together the right having the right number of A5, introverts, 5, extroverts 5, stem people, 5 humanists. It's no, it's can you have the culture of performance as opposed to building this team?

Speaker 1: Are you ready to embrace in a dialogue which melt all these different perspectives? That is basically.

Speaker 3: Are you willing to have this sort of radical acceptance of this culture, where we're gonna share ideas freely and it's going to be very flat and we're going to have this sort of conversation and that's the indicator.

Speaker 1: Do you have an anecdote story that comes to your mind in your experience that tells something about everything we're saying?

Speaker 3: Uh, let me think.

Speaker 1: Without making names without naming companies for sure clients.

Speaker 3: I mean, let me think I'm trying to think of a good one that covers all the bit. Yeah, I though yeah, I mean the story with the janitors was actually very moving for us because it was very surprising.

Speaker 1: Or just some.

Speaker 3: So we were, I mean, we were with people who were accountants, lawyers, you know, managers, executives, business types. And then to have

people who were wearing blue collars, you know, their shirt with their name on it, stand up and really transform the entire meeting. That was very moving to us because it was completely unexpected. That was one story that really, that really stands out. The another one was the there was a researcher. We talked about this in the book. There was a researcher who was studying Egg production. He was a farmer and he was trying to figure out how do you make chickens produce the most eggs? He wanted to make the most eggs as a farmer and what he his hypothesis was if he put together all of the top egg producers in one chicken coop, that would be the greatest producing chicken coop. So if I have 10 coops I take the number one producer from #1 chicken from each chicken coop and I put that number one chicken into a coop together. That's going to have the highest production and it turns out it was the opposite. The production plummeted, the chickens were defeated. They were attacking each other. It was a hostile environment. What he found was that the chicken coop that produced the most eggs was that the one in which the chicken shared resources and actually were the ones who collaborated in the egg production. And so the most successful chickens were the ones who had this who were psychologically safe chickens. So that, believe it or not, was that's a true study. That's it was Jonathan Muir. He was at Purdue University in the 90s and he studied chicken production, and he found that if you put all the top chicken producers together, it's just a cut throat environment. But if you actually focus on the team environment of all the chickens in the coop, that's the ones that those are the ones that are going to thrive and all the chickens were healthy, they were, and they lived a lot. It's a really amazing study. The chickens are smarter than us.

Speaker 4: Yeah, I have a question probably too. And right now you have an experience as an external consultant, isn't it? OK, what is the main difference between

Speaker 3: Ownership. In other words, it as an external consultant I can. This is true for us, this McKinsey, BCG, all the consulting companies they go in and they leave. So I go in, I help you, I walk away. Internal consultants go in and are stuck with what they do, so external consultants have the ability to. Well, it's unfortunate, but they don't have to live with their decisions. Internal consultants do, because if you're an internal consultant,

you consult and then you're still internal. So, you have to deal with the ramifications of what you, the consequences of what you decide. External consultants go in and then they leave. They're already paid, so they don't have to deal with any of the consequences.

Speaker 1: The and then also probably as you was mentioning that the role of the CPO hired by a firm is more on the ethics compliance side, while the role of 1 consultant is really truly melting this philosophy mindset into teams and firms.

Speaker 3: Yeah, I think it's like philosophically oriented or philosophically based consulting as opposed to coming in and saying, hey, we're philosophy consultants because that was one of the challenges that we had when we first started, we probably leaned too heavily into philosophy and we tried to do philosophical workshops, philosophical coaching. There are people who go in and they give talks and they do workshops as philosophers, but that's the extent of their work. Usually it's interesting they call it lunch and learn you go. You have lunch. Someone comes in and talks, and you learn what they have to say. So lunch and learn. And so people go in and they do. A philosophy person might go in and lead a workshop over lunch. OK, very interesting, very informative. But that's the extent of it. That's the depth that they go. Whereas in consulting, we actually are dealing with business processes, and you know we're it's a bit more technical as opposed to giving a keynote only or going in and giving a talk.

Speaker 1: Do you have another question?

Speaker 4: What do you think about? If you know the philosophical approach of processes and the philosophy of complexity.

Speaker 3: Uh, so it well and well in what sense? So complexity in the business setting or.

Speaker 4: How about the philosophy of complexity? I think about Varela and Maturana or Edgar Moran, the approach of the philosophy of the complexity, if you know.

Speaker 3: I I'm not familiar, it's not something I've worked in before, but I'm not from. I'm not too familiar with, so I don't. I wouldn't have a I wouldn't be. I wouldn't be helpful. I'm sorry.

Speaker 4: Oh yeah. Yep, you're welcome.

Speaker 1: I think as far as our protocol interview is is developed, we have covered all the important points. I don't know, NN, if you think that there are something more to say in the sense that there is some specific aspects that we should absolutely mention that we did didn't do.

Speaker 3: I no, no, the questions are really helpful and I'm fascinated to to see what what comes of it one person. If you have not talked to already, I'm happy to put you in touch with him. I know him very well. Is Tom Morris. Tom was really the first person to take philosophy and put it in a business setting. He was a professor at Notre Dame, and he wrote a book in the 90s called. If Aristotle ran General Motors and Tom still goes around and he he's the guy who does talks, so he'll, he'll go into a company and give a talk and then he'll leave. He doesn't do consulting. He only does talking, but there's probably no better advocate for philosophy and business than Tom Morris, and he's wonderful. He's crazy. He's nuts. Like, I'll tell you right away. But yeah, he's amazing and I he's a friend of mine. He's sort and so I'm happy to connect you with him if it's helpful, because I think he may have a lot of ideas that would be he's been doing this a long time.

Speaker 1: No, absolutely, absolutely. We are just exploring this topic which is quite under underdeveloped in terms of in terms of management, but a literature. So it would be great if you could put us in contact with him. Yeah, absolutely. Yes, it would be great. If you want, we can send the memo an email in which we ask you kindly to to put us in contact with him.

Speaker 3: Nope, I got it. I made a I made a note.

Speaker 1: Thank you very much and for sure if you can share also your document that we would use only for research purpose for sure.

Speaker 3: I will send you as well. There's, I will send you the project Aristotle study. So you can read that about psychological safety. That would be, and you might enjoy that, yeah.

Speaker 1: Great., NN Thank you very much for sure. We will keep you posted about our results. As you know, in academia I mean the times, uh, I. Sometimes they're a little bit large when it's about publishing research and we are quite at the beginning of our exploration. So it may take some time, but we will keep you posted about the results.

Speaker 3: Have absolutely that sounds wonderful. And if there's anybody that you want to be put in touch with that I know, please always feel free to reach out and I'm happy to connect you with other people as well. I pretty much know everybody in the philosophy and business space after doing this for this long. So if there's anybody that you have trouble getting in touch with, just message me and I can see if I can get them on the phone.

Speaker 1: The it in in the same way if you have some names that we may not be aware of and you want to signal that to us, we will be very happy to receive your suggestions.

Speaker 3: Perfect. Alright, there's a there's a couple that come to mind. I'll put them in touch. Thanks so much.

Speaker 1: Thank you very much, NN.

Speaker 2: Thank you so much.

Speaker 3: Appreciate it.

Speaker 2: Bye, NN.

INTERVISTA N. 3

Speaker 1: La prima domanda: se puoi per piacere introdurti, presentarti, dirci un po' qual è il tuo ruolo, quello che fai.

Speaker 3: Allora io sono il managing partner Italia di un'organizzazione globale che si chiama Leadership e noi ci occupiamo di sviluppo della leadership ed evoluzione culturale delle organizzazioni in varie forme. Io sono un laureato in filosofia, dottore di ricerca in filosofia; ho scritto su Feuerbach, in particolare ho pubblicato su Feuerbach in passato e sulla sinistra hegeliana e mi sono occupato tra l'altro quando lavoravo in Federico II di temi anche di etica economica, etica di impresa, etica dell'ambiente; mi sono sempre interessato un po' alle filosofie applicate. Non lavoro più all'università, perché nel 2011 ho aperto la sede italiana di NN e quindi negli ultimi anni ho lavorato essenzialmente come executive coach, team coach, come consulente nel campo del cambiamento culturale, come formatore di leader con organizzazioni un po' in tutto il mondo di diversi settori industriali, dalle caramelle alle Nazioni Unite. Quindi veramente di tutto e ora mi sto specializzando in psicologia integrale transpersonale negli Stati Uniti e facciamo il mio secondo dottorato di ricerca.

Speaker 1: Ottimo, complimenti. Molto interessante, mi sembra che la prospettiva possa essere di grandissimo aiuto sia per il range di settori che hai coperto sia proprio per le tematiche. Senti parto con la prima domanda della nostra traccia di intervista. Poi andremo dove ci portano le risposte chiaramente. Come, secondo te, la filosofia, declinata nei suoi vari aspetti, aiuta a creare dei messaggi per comunicare, per permettere ai manager di comunicare dei cambiamenti? Perché, lavorando sulla leadership, immagino che uno dei compiti sia proprio quello di aiutare i leader a guidare un cambiamento. C'è un discorso legato al linguaggio, alla comunicazione.

Speaker 3: Allora, secondo me, la filosofia aiuta in vari modi: qui penso alla filosofia in modo generale, quindi sia le conoscenze filosofiche che le competenze filosofiche, le pratiche filosofiche. Se provo a sintetizzare in estrema analisi, la filosofia aiuta a identificare le narrazioni che sono alla base della cultura di un'azienda e che, poi, la influenzano perché vengono

tradotte in decisioni manageriali, strategie, strutture e sistemi e che, quindi, generano determinati comportamenti. Pertanto, aiuta a identificare queste narrazioni profondamente radicate e a decostruirle quando necessario, soprattutto se non sono più in linea con le esigenze dell'organizzazione e il suo ambiente, e aiuta a ricostruirle. Per cui, secondo me, la comunicazione è parte integrante di questo processo che non è tanto la comunicazione del messaggio, ma essenzialmente un processo dialogico ermeneutico all'interno dell'azienda.

Speaker 1: Ci puoi fare degli esempi?

Speaker 3: Quindi? Sì? Anche di pratiche, perché poi parlare di pratiche... Vediamo. Per esempio, quella che descrivo nel libro sono pratiche, cioè io lavoro con tante organizzazioni che mi chiedono di aiutarle a definire il loro purpose. Quindi o il purpose di un'intera organizzazione o magari quello di un team all'interno di una grande organizzazione, di una funzione all'interno di una grande organizzazione. E molto spesso quando cominciamo a rivolgere la domanda sul purpose ci rendiamo conto che le filosofie che guidano il purpose dell'organizzazione sono frammentate, cioè alcuni non si sono mai fatti la domanda e hanno semplicemente agito in base a quello che gli veniva richiesto o hanno in mente solo gli azionisti, la creazione di valore per l'azienda come struttura impersonale, quindi gli azionisti, o hanno in mente soltanto i loro riporti diretti. Che spesso queste narrazioni non sono condivise, sono frammentate all'interno del gruppo. Quello che noi facciamo attraverso processi facilitativi è portare alla luce invece quali sono gli elementi comuni a livello di valori di purpose e aiutare l'organizzazione o il team a definire un purpose statement che è in continuità con il passato, il meglio di quello che l'azienda è stato nel passato, ma guarda anche al futuro e a quello che l'azienda vuole esprimere nel futuro. Quindi di fatto attraverso processi di facilitazione, interviste, Focus Group. Io utilizzo molto anche un approccio che si chiama indagine apprezzativa, sviluppato da Copperrider, e portiamo a galla essenzialmente i punti di forza, i valori dell'organizzazione, le aiutiamo in qualche modo a fare senso, a fare Sense making. Come dicevi tu.

Speaker 1: Quindi, insomma, in sostanza entrate in un team, cioè l'esigenza per cui vi chiama uno dei vostri clienti è quella di definire un po'...

Speaker 3: Questa è una delle esigenze, sì.

Speaker 1: Una delle esigenze è quindi in quel caso, per vedere se ho capito, voi entrate in questo team, diciamo di qualsiasi livello all'interno dell'azienda, e cercate di capire anche se c'è un intoppo, un inghippo, qualcosa che limita il dialogo. La narrativa la chiamavi tu.

Speaker 3: Guarda, ti faccio un esempio pratico, proprio un caso di business. Noi abbiamo lavorato con un'organizzazione del settore produttivo, manifatturiero, che aveva un'importante ambizione di muoversi da un corso manifatturiero a un corso sul tech, quindi non soltanto la produzione di prodotti, ma anche lo sviluppo di software che servivano a rendere quei prodotti una soluzione più avanzata e con tutto quello che poi ne consegue. E però questa narrazione era molto nella mente del CEO che aveva un'idea di business. Ma come tradurre questa narrazione a tutta l'azienda e come farla diventare parte del focus di tutti quanti? Ma soprattutto poi come comunicarla anche all'esterno, creando coerenza tra i valori del brand e la storia del brand. La vision esterna è quello che ha vissuto all'interno. Allora noi abbiamo lavorato, abbiamo fatto una serie di interviste con dei sample di tutte le aree dell'azienda, sia in Italia che negli Stati Uniti, utilizzando l'indagine apprezzativa e abbiamo chiesto: qual è la cosa migliore del lavorare qui? Cosa ti fa alzare la mattina? Di cosa sei più fiero? Quali sono, secondo te, le storie di maggior successo? Che cosa trovi ispirante? E sulla base di questo abbiamo ricostruito quello che era più importante per le persone, i valori, quello che veramente sono le fonti di energia e di motivazione per le persone. Poi abbiamo fatto un lavoro analogo con il top team in un processo di team coaching. E lì, nel processo di coaching, abbiamo messo insieme i risultati di quello che è emerso dal top team e dalle ricerche qualitative che avevamo fatto con il resto dell'organizzazione. E il top team, poi, ha provato a cristallizzare i risultati in un purpose statement, in una Carta dei valori che poi è stata condivisa insieme agli altri livelli dell'organizzazione ed è diventato un po' la stella polare della loro strategia, della loro narrazione, dei valori del brand, ma anche e soprattutto della cultura che lei sta cercando di spingere internamente, quindi poi ha informato i processi, le strutture, le decisioni manageriali.

Speaker 1: Perfetto, chiarissimo e proprio quello che ci aspettavamo. Bellissima esperienza; quindi, diciamo un po' costruire allineamento tra le parti è stato in questo caso che poi è stato cristallizzato, come dici tu, in questa stella polare che poi guida tutta l'organizzazione a remare dalla stessa parte.

Speaker 3: Un altro esempio che ti posso fare, lavoriamo su dei progetti relativi a diversity & inclusion (D&I). E spesso con le migliori intenzioni, ma anche chi si occupa di D&I può essere influenzato dai propri bias.

Speaker 1: Ah dal lato opposto.

Speaker 3: Seguiti, dall'altro. No, perché chiaramente quando andiamo a disegnare degli interventi dei progetti tutti abbiamo dei bias, no? Abbiamo delle precomprensioni, alla gadameriana, e quindi il lavoro che abbiamo fatto con loro è provare a ricostruire alcune di queste precomprensioni e identificare strumenti di ricerca che aiutino a ridurre il rischio di proiezione prima di sviluppare l'intervento, quindi fare delle ricerche interne sostanzialmente qui. Secondo me la filosofia che tradizionalmente, soprattutto da noi, in un ambito continentale, viene vista come una disciplina umanistica, io la vedo invece molto come una disciplina sintetica che porta a dialogare, per esempio, le discipline STEM, le materie quantitative e le scienze qualitative e in un approccio integrale. E io credo che questa distinzione sia un mondo che sta finendo. In realtà andiamo verso modelli di filosofia integrale, cioè che mettono insieme queste diverse discipline, le portano a dialogare. Io credo che noi siamo in fase di superamento di questa distinzione tra analitici e continentali perché, se a Google cominciano a chiamare i filosofi per cominciare a impostare l'intelligenza artificiale e i filosofi cominciano a leggere ricerche di neuroscienze, tutto il filone della neurofilosofia o la lettura di dati quantitativi derivanti dalla scienza, sociali, della psicologia eccetera eccetera...

Speaker 1: E quindi questo è il ruolo della filosofia, è quello di...

Speaker 3: Secondo me in questo senso il ruolo della filosofia è quello di portare a sistema le diverse conoscenze che ci sono nell'organizzazione,

umanistiche e tecnico-scientifiche, aiutandole non solo a dialogare, ma anche a costruire delle narrazioni comuni, delle teorie comuni, di quello che stanno per andare a fare, in modo da creare coerenza tra lo stato di fatto e quello che l'organizzazione vuole realizzare.

Speaker 1: Chiarissimo. Senti a livello tecnico, nel creare queste narrative comuni, ci sono dei... adesso io non sono un filosofo, Nn è filosofa; quindi, magari mi può correggere se dico una stupidaggine. Ci sono delle tecniche, nel senso, l'utilizzo di un linguaggio, di modi di dire, di parole, cioè le selezionate anche per capire come parlare a chi? E tutto questo processo poi si cristallizza in dei principi strategici.

Speaker 3: Sì, allora quello che io tendo a fare, in particolare qui ci sono scuole diverse, ma io tendo ad utilizzare il linguaggio dell'azienda, non il linguaggio della filosofia. Quando lavoro in azienda, quindi non cito la fenomenologia, l'ermeneutica, l'approccio integrale, ma tendo a utilizzare invece il linguaggio dell'azienda. Se l'azienda parla di valori parliamo di valori, se l'azienda parla di purpose parliamo di purpose. Spesso abbiamo dei momenti in cui chiariamo che cosa sia il purpose, in che cosa è diverso dalla *mission* e della *vision* dell'azienda, che è diverso dalla strategia, come sono in relazione queste varie cose. Quindi facciamo anche dei piccoli momenti di chiarificazione su che cos'è. È po' il *ti èsti, il che cos'è* di definizione. Io sono poco innamorato dell'utilizzo del linguaggio filosofico che il linguaggio, alla fine, è il segnale che punta verso l'esperienza e l'esperienza è comunque un'esperienza vissuta, per cui posso utilizzare un linguaggio o un altro certo, ma non è indifferente. Quello che è fondamentale è che il linguaggio che sto utilizzando mi serva indirizzare le persone verso il tipo di esperienza che mi interessa esplorare.

Speaker 1: Però se col top Team parli di purpose, con magari un livello più operativo, non parli di purpose o parli?

Speaker 3: Per valori lo traduco in italiano, no? Di scopo, di valori. Magari gli dico in che spesso abbiamo dei momenti in cui chiariamo che il purpose in che cosa è diverso dalla mission e della vision dell'azienda, è diverso dalla strategia. Come sono in relazione queste varie cose? Quindi facciamo anche dei piccoli momenti di chiarificazione, di che cos'è? È un po' il "ti èsti", un

po' di definizione. Io sono poco innamorato dell'utilizzo del linguaggio filosofico perché il linguaggio alla fine è il segnale che punta verso l'esperienza e l'esperienza è comunque un'esperienza vissuta, per cui posso utilizzare un linguaggio e un altro certo, ma non è indifferente, ma quello che è fondamentale è che il linguaggio che sto utilizzando mi serve a indirizzare le persone verso il tipo di esperienza che mi interessa esplorare.

Speaker 1: Certo, è importante anche usare il linguaggio che l'audience è pronta a recepire, diciamo. E tutto questo come porta nella tua esperienza le imprese a costruire una capacità di apprendimento a livello organizzativo, perché poi alla fine penso che quello sia uno degli obiettivi.

Speaker 3: Anche, dipende perché a volte il costruire la capacità di apprendimento è uno scopo dell'intervento, altre volte non lo è. Costruisce capabilities nelle persone con cui lavoriamo, sì.

Speaker 1: E ci sai fare un esempio? Anche in questo caso?

Speaker 3: Ma, secondo me, questo non lo fai con interventi di analisi e diagnosi, dove ha un ruolo più consulenziale, ma lo puoi fare, per esempio in un intervento di coaching, o di Team coaching con un approccio che io chiamerei evolutivo, che era uno degli approcci che io utilizzo e fa riferimento alla teoria di Robert Kegan o di Bill Torbert.

Speaker 1: Quindi? Capabilities?

Speaker 3: Magari non li conoscete, perché non lo si riconosce in letteratura filosofica, ma in realtà sono molto vicini alla filosofia, per esempio Robert Kegan, che è uno psicologo, si è occupato molto della teoria costruttivista evolutiva, cioè come la personalità si sviluppa definendo che cosa è soggetto e che cosa è oggetto in maniera evolutiva nell'ambito dello sviluppo della persona. Un conto è il mio soggetto a sei anni un conto è il mio soggetto a 21 un conto è il soggetto di 50 e quindi io utilizzo come background questo tipo di teorie per aiutare le persone a identificare, per usare linguaggio aziendale, qual è il software profondo che influenza come facciamo senso del mondo che nella nostra vita questi software fanno degli upgrade? Ogni tanto se siamo fortunati ne fanno tanti.

Speaker 1: E scusami, evolutivo.

Speaker 1: Se va bene, diciamo avevamo un terzo punto che è quello magari te lo puoi dire in un minuto legato alla creatività, cioè questi processi vi portano anche a migliorare la capacità dell'impresa di ottimizzare i suoi processi creativi nei processi di innovazione. Tu prima parlavi di integrazione tra competenze, per esempio.

Speaker 3: Sì, secondo me aiuta moltissimo l'inglese a migliorare la sua creatività, perché spesso la creatività viene non dal fare cose diverse ma da pensare diversamente. Se pensi all'innovazione, nei modelli di business, che ne so, il Freemium, o quando prendi una cosa che funziona in una certa industria, la porti in un'altra è proprio quando trasgredisci al modo di pensare che dai per scontato che si creano le innovazioni. Però non puoi trasgredire, se non riconosci il modo di pensare come trasgredisci e la filosofia aiuta a fare questo.

Speaker 1: E quindi utilizzi anche delle esperienze passate. Cioè, non lo so che sia un fallimento o che sia un successo per permettere poi all'impresa al team di imparare da quello che è stata un'esperienza pregressa.

Speaker 3: Sì, anche. Il tema non è solo imparare per tentativi ed errori, questo l'azienda spesso lo fa già bene da sé, che è sta cosa non è andata? Chiama un'altra, ma è imparare dal successo o dal fallimento? Quali sono i modi di pensare le visioni del mondo che hanno condotto al successo o al fallimento e quindi raffinare la visione del mondo in modo da evitare di procedere per tentativi ed errori soltanto.

Speaker 1: Quindi il livello è proprio strategico.

Speaker 3: È strategico quindi non è "OK, abbiamo sbagliato, ora cerchiamo di fare la cosa giusta". Ma è "come definiamo che cos'è la cosa giusta? Che cosa è giusto per noi?"

Speaker 1: Ok e questo ritorna poi a quei principi, quei valori, quei purposes. Molto interessante e tu prima hai accennato a un approccio evoluzionistico.

Speaker 3: Ma spesso quando riconosco il software sto già facendo un upgrade, cioè già quantomeno so che posso fare un upgrade e questo mi apre a nuove possibilità; quindi, non imparo più cose nell'ambito del software vecchio ma cambia proprio software e la macchina funziona in modo diverso. Sempre per utilizzare un linguaggio...

Speaker 1: E quindi anche di agilità di apprendimento attraverso queste cose generali.

Speaker 3: Se volete, se vi è utile non c'è problema, lo pianifichiamo, lo facciamo. Appuntamento poi lo possiamo continuare se avete bisogno di altro materiale.

Speaker 1: Certo. Chiaro, va bene, NN, tu devi andare, ti lasciamo, ti ringraziamo moltissimo. Innanzitutto è stato breve ma intenso e magari, nel caso proviamo a fare un follow up per un approfondimento sarebbe molto interessante.

Speaker 3: Grazie a presto allora in bocca al lupo per la vostra ricerca, Ciao.

Speaker 1: A presto buon grazie, buona giornata, Ciao.

Speaker 2: Grazie NN, buon lavoro, grazie Ciao.

INTERVISTA N. 4

Speaker 1: Per prima cosa chiederei di introdurti. Qual è il tuo ruolo? Qual è il tuo lavoro?

Speaker 3: NN. Dico sempre che ho due metà: la prima metà della mia vita l'ho lavorata soprattutto nella comunicazione. Mi sono occupato di comunicazione come Temporary o Fractional Manager per alcune medie aziende italiane, ho avuto una piccola agenzia di comunicazione e ho fatto consulenza. Nel contempo, mi sono laureato in filosofia, non ho mai smesso di studiare. Ho preso una specializzazione e la filosofia mi è sempre interessata come leva per lo sviluppo personale, anche se è un'espressione che non amo, ma non ne trovo di migliori. I libri di sviluppo personale ormai hanno un loro posizionamento di mercato. Mi sono sempre interessato di queste cose e mi sono ritrovato a fare coaching del capo in molte occasioni. A volte, scherzando tra colleghi, si dice che ho la vocazione di fare il druido e non il re. Secondo me non è una brutta definizione di CPO.

Successivamente ho iniziato a occuparmi anche di coaching e sviluppo di competenze, passando sul lato HR. Contemporaneamente ho iniziato a interessarmi di consulenza filosofica, a partire dalla scoperta del caffè filosofico di Marc Sautet verso la fine degli anni '90. Da lì ho iniziato ad applicare la filosofia come pratica, nello stile del consulente filosofico.

Essendomi evoluto come consulente HR prima e organizzativo oggi, ho fondato la società Sherpa 42, dove c'è qualcosa che ha senso dire su come le competenze umanistiche possono intervenire nei processi di sviluppo organizzativo e di innovazione. Credo che se ci fossero soltanto le competenze STEM probabilmente saremmo ancora con la clava.

Mi sono ritrovato a fare queste cose con un atteggiamento filosofico; nella mia formazione c'è molta filosofia, molta psicoanalisi, particolarmente lacaniana, e paradossalmente anche molto Paul Watzlawick e Giorgio Nardone. Ho cercato di applicare sempre di più la filosofia sia come consulenza di processo che come consulenza esperta. La distinzione è importante: un conto è praticare la filosofia facendo consulenza di processo, sostanzialmente come facilitatore con format filosofici; un conto è fare consulenza esperta, cosa che appare nel libro che ho pubblicato con Andrea Cardillo, "Il logos dell'organizzazione", dove si aiuta a capire la filosofia

dell'azienda e le sue relazioni con qualsiasi topic, come la business strategy. In tutto questo mi sono ritrovato a fare il CPO per NN, un'azienda torinese che si occupa di digital marketing.

Speaker 1: Assolutamente, si sono aperte tante porte. A questo punto apro io con una domanda, andando un attimo lateralmente rispetto alla traccia: qual è la differenza tra l'utilizzo della filosofia in azienda e il ruolo del CPO?

Speaker 3: Il ruolo del CPO è un ruolo codificato, ed è un C-level. Mentre invece fare filosofia è un terreno molto più ampio. Si possono usare le pratiche filosofiche per fare formazione, per fare profili di ruolo. Io ho utilizzato la comunità di ricerca per costruire profili di ruolo dei capi operai delle piattaforme petrolifere.

Speaker 1: Profili di ruolo nel senso di costruire una posizione organizzativa?

Speaker 3: Sì, una ridefinizione del ruolo dei capi operai, fatto con i capi operai.

Speaker 1: Quindi anche delle mansioni?

Speaker 3: Esatto, a partire dal senso del ruolo. Chi sei, cosa sei qua a fare, qual è lo scopo del tuo ruolo. Da lì poi il deployment più tecnico.

Speaker 1: E che differenza c'è col CPO? Il CPO non fa questo?

Speaker 3: Il CPO fa anche questo, ma ha una posizione di ruolo che, nella mia idea, è esterna. Riporta direttamente all'Amministratore Delegato e non ha un budget, se non in casi specifici su progetto. È l'unico C-level che non ha un budget perché vuole e deve avere una posizione esterna. In buona sostanza deve fare la torpedine, il tafano, deve rompere le scatole e fare domande scomode. Proprio a questo serve.

Speaker 2: È un ruolo un po' sulla soglia.

Speaker 3: È borderline. Gli strumenti che utilizza il CPO sono tutti quelli della filosofia e delle pratiche filosofiche. Può sbizzarrirsi, ma può anche essere molto semplicemente colui che, quando tutti danno per scontato una cosa, salta su a chiedere: “Scusate, perché? Perché dobbiamo assolutamente fare profitto?”.

Speaker 1: Quindi possiamo dire che il CPO equivale a un consulente che utilizza la filosofia per facilitare dei processi in azienda, ma lo fa da manager dell’azienda?

Speaker 3: Sostanzialmente sì. Ha una responsabilità più individuata rispetto a un consulente che arriva senza che si capisca bene lo scopo, finendo nei classici problemi della consulenza. È diverso.

Speaker 1: Certo, e mi viene da pensare che un’azienda che decide di integrare un CPO è un’azienda che già di suo adotta un certo tipo di approccio.

Speaker 3: Assolutamente sì, sono tendenzialmente organizzazioni orientate a modelli collaborativi di gestione.

Speaker 1: In quali ambiti prevalentemente c’è l’impatto del CPO?

Speaker 3: Come dicevate prima: cambiamento strategico, Organizational Learning, creatività e innovazione. Sicuramente questi tre, ma più in generale, salendo nella logica, amo dire che ciò di cui si occupa il CPO, e un filosofo in genere, è: a quali condizioni crediamo che una cosa sia vera, le condizioni in cui crediamo che una cosa sia giusta, e come è fatto il nostro sistema percettivo. Quindi onto-gnoseologia, etica ed estetica. È vero che a volte viene tutto schiacciato sull’etica, perché è l’unico campo in cui già da anni si riconosce ai filosofi una competenza specifica. Non ci sono altri professionisti che se ne occupano, quindi è diventato un campo specifico con la Business Ethics. Oggi l’etica ha avuto un risorgimento nel quadro della strategia aziendale, soprattutto con l’Intelligenza Artificiale, diventando quasi una moda.

Speaker 1: Ma solo di moda o anche di necessità?

Speaker 3: Anche di necessità, ovviamente. Anche se il discorso è lungo: le etiche si costruiscono per decreto legge o attraverso processi di proprietà emergenti? È difficile affermare che le etiche si formino per decreto legge. Decretare cosa fare delle AI, come nell'impostazione europea molto criticata rispetto al "laissez-faire" americano o a quella cinese, crea difficoltà nello sviluppo. C'è il tema di come costruire un'etica prima di vedere i problemi che saltano fuori da una cosa nuova, se non in termini generici come le leggi della robotica di Asimov.

Speaker 2: Su questo mi aveva colpito molto una cosa rintracciata nell'introduzione del "Logos dell'organizzazione": il fatto che la perdita di fiducia nelle istituzioni tradizionali abbia quasi spostato sulle imprese la necessità di essere quasi istituzioni costituite proprio per le questioni etiche. Ogni risvolto manageriale è una scelta etica e politica.

Speaker 3: È una lettura sociologica, ma ci crediamo. È un fatto che oggi le aziende offrano servizi come il welfare o lo psicologo aziendale, che una volta erano forniti da entità non aziendali come il partito, la parrocchia o il Ministero della Sanità. Ora è l'NN che ti aiuta a stare meglio o a fare senso.

Speaker 1: Prima si parlava di differenza tra consulenza di processo e consulenza esperta. Ci spieghi la differenza?

Speaker 3: Fa parte della letteratura aziendale. La consulenza di processo consiste nel favorire un processo; non ti vengo a dire cosa è giusto fare o qual è la soluzione. Il consulente esperto sì: è come l'idraulico che cambia il pezzo e fa funzionare la cosa. Un consulente di processo chiederebbe: "Come mai perde? Tu come faresti? Quali soluzioni pensi di prendere?".

Speaker 1: E il CPO cosa fa? Quale delle due?

Speaker 3: Ambedue, non vedo un limite.

Speaker 1: Un esempio?

Speaker 3: Per la consulenza di processo ci sono tutti i format e gli strumenti della filosofia intesa come consulenza: la comunità di ricerca, il dialogo

socratico, la disputatio. Per la consulenza esperta, un esempio è nel libro “Il logos dell’Organizzazione”, dove ci sono processi di facilitazione a partire da un setting esperto (es. ci sono 5 modi di vedere la tecnologia, cerchiamo di capire in quale credi tu).

Un esempio pratico recente con NN: stiamo pensando di creare un nuovo soggetto, uno startup studio rivolto a costruire organizzazioni con impatto sociale. È venuto fuori il tema del purpose. Qui il CPO interviene. Se il purpose è “un futuro migliore”, il CPO chiede: “Scusate, che cos’è migliore?”. Non possiamo fare come gli americani che pensano di essere dalla parte giusta a priori. Vale la pena definirlo questo mondo migliore.

Speaker 1: Tornando alla traccia sul cambiamento strategico, come il CPO aiuta a creare un framing per i messaggi e comunicare il cambiamento strategico all’interno dell’impresa?

Speaker 3: Qui si apre il tema del “washing”, si può fare anche sense-washing. Bisogna vedere quanto il CPO è supino alle scelte. Io non faccio “cascading”; se mi parli di cambiamento strategico non penso a qualcosa definito nella stanza dei bottoni e poi calato sulla testa della gente. In quel caso il CPO avrebbe la funzione dell’ideologo o dello spin doctor.

Io la interpreto diversamente. In Sherpa 42 il nostro modello di change è basato sulla figura della spirale: le cose devono essere fatte contemporaneamente Top-down e Bottom-up. Bisogna avere delle idee, ma vanno portate sulle linee più basse per avere dei feedback. Questi feedback retroattivamente fanno emergere altre cose in un processo spiraliforme e interattivo, alla maniera agile. Secondo me è un buon modello dove il CPO si muove bene.

Speaker 1: Quindi coordinare una comunicazione insieme top-down e bottom-up. Il CPO è un facilitatore e utilizza strumenti specifici.

Speaker 3: Assolutamente sì.

Speaker 1: Come avviene praticamente?

Speaker 3: Costruendo dei gruppi di dialogo. Gli strumenti possono essere specifici o meno. Quando si tratta di approfondimento di senso, funzionano

molto bene gli strumenti delle pratiche filosofiche. Se bisogna esplorare nuovi servizi e prodotti, funzionano startup, Agile, Design Thinking.

Speaker 1: Quindi c'è un lato di chiarificatore nei processi di comunicazione interni, ma anche un lato di aiuto allo sviluppo di idee e nuovi processi di innovazione. Come funziona in questo caso?

Speaker 3: Credo che il ruolo, se esercitato dentro una company, abbia un perimetro definito. Se esercitato dentro una società di consulenza è diverso, perché utilizzi queste competenze in processi di trasformazione. Ci sono tanti modi di dialogare, non necessariamente con la targa "filosofico". La filosofia ha braccia molto grandi. Alexandre Kojève diceva: "La filosofia è quella cosa in cui si può parlare di tutto, purché si parli del fatto che se ne parli". C'è un controllo metalinguistico, un'esplorazione delle cornici di riferimento. Questo è un punto chiave: spesso a livello organizzativo si danno per date certe cornici (il "box"). Anche quando si vuole pensare "out of the box", in realtà si pensa dentro un box più grosso. Chiedersi "quali sono i recinti di questo box?" è una domanda profondamente filosofica.

Speaker 2: È la questione di concettualizzazione e schematizzazione, strumenti filosofici fondamentali.

Speaker 3: Anche il tema della *clarificatio terminorum*. C'è un tema di sapere cosa stiamo nominando. Certe cose che dovrebbero essere sapere comune, come la costituzione retroattiva del senso (teoria della complessità, biologia), non lo sono per nulla nella managerialità. Spesso i manager sono convinti che il senso sia un pacco che si trasferisce da un posto all'altro.

Speaker 1: Molto interessante. Il lavoro è anche quello di definire i confini dell'azienda, il raggio d'azione, cosa fa realmente, qual è lo scopo?

Speaker 3: Esatto.

Speaker 1: E qui torna il *purpose*.

Speaker 3: Sul *purpose* c'è una proprietà forte del CPO.

Speaker 1: Ma il processo di sviluppo del purpose parte dagli obiettivi strategici a salire, o dal capire i valori e il carattere dell'organizzazione per poi definire obiettivi strategici?

Speaker 3: Hai tirato fuori una cosa interessantissima e poco esplorata. Ci sono casi come Patagonia dove il purpose è fondativo. Ma per un'azienda che già esiste, spesso la pratica di oggi è ridicola: "voglio il purpose" come se si stampasse. È un processo ermeneutico di emergenza, nel senso di teoria dei sistemi, perché il *purpose* non è uno *statement* dato, perché non avrebbe alcun senso se lo fosse, ma è uno *statement* che si concretizza *in fieri*. Ma di fatto è un viaggio in evoluzione perenne. Secondo me un buon modo di capire che cos'è un *purpose* è quello di pensare, per esempio, alle religioni. Cioè, a un'interpretazione continua del *purpose* che, quindi, si modifica nel tempo e si approfondisce, almeno in funzione delle esperienze. Può anche cambiare, perché no, magari non in modo radicale, perché è impensabile che il cristianesimo da "amatevi gli uni gli altri" diventi "ammazzate più gente che potete". però è possibile che prenda inflessioni diverse, sfumature diverse e sia diversamente interpretato.

Speaker 1: Certo.

Speaker 3: Se pensiamo alla nostra religione e ai problemi di oggi... Il purpose è un po' come una vocazione: mi sento chiamato a fare questo. Ma chi lo dice nell'organizzazione? Nel libro con Andrea Cardillo l'abbiamo vincolato ai sistemi di governance. Per capire il purpose devi capire chi comanda. Un conto è se l'azienda è partecipata coi sindacati, un conto se è comandata dal padrone.

È un tema problematico. Il paragone si fa spesso con gli organismi biologici, ma il loro purpose è sopravvivere. Come dicono Maturana, Varela e Spinoza, la vita vuole vivere.

Speaker 1: Certo, poi il voler sopravvivere implica un'evoluzione, un cambiamento.

Speaker 3: Esatto, sopravvivere all'interno di un ambiente con il quale dialoghi e nei cui confronti hai responsabilità, vincoli e accoppiamenti strutturali.

Speaker 1: In merito all'apprendimento organizzativo, qual è il ruolo della filosofia o del CPO?

Speaker 3: Parto dalla consapevolezza che hai sempre una cornice. Io la chiamo consapevolezza epistemologica: avere chiaro che qualsiasi cosa pensi o apprenda ha una cornice di riferimento discutibile.

L'altro pezzo importante è che la filosofia è in grado di costruire connessioni tra campi di sapere. Ricordo un aneddoto: in una riunione dovevano esserci manager, un filosofo e un antropologo. Il filosofo chiese: "Come mai l'antropologo non c'è?". Quella è la funzione del filosofo: individuare l'assenza.

Speaker 2: L'aneddoto di Michel Serres sulle dighe di Assuan: si stupisce che non ci fosse un egittologo, e la sua assenza ha portato alla rovina di alcuni monumenti.

Speaker 3: Esatto.

Speaker 1: Quindi la capacità del CPO di far comunicare competenze diverse.

Speaker 3: Sì, e la complessità. Come sappiamo, secondo il famoso framework Cynefin, complessità è laddove non ci sono risposte precostituite. Le materie umanistiche sono abituate a lavorare con cose dove la risposta non è precostituita, o perlomeno non è calcolabile. Purtroppo, chi proviene da materie STEM, se non è uno scienziato (che conosce il principio di indeterminazione), è ingenuamente convinto che per ogni problema ci sia una soluzione ottimale.

Speaker 1: È il motivo per cui stiamo studiando questa cosa, vogliamo far capire che non è così. Anche la capacità di apprendimento è un ruolo che voi svolgete.

Speaker 3: Sì, buona parte di ciò che fa parte del management evoluto è comprensibile a partire da un pensiero filosofico.

Speaker 1: E in merito ai processi di creatività e innovazione? Come li favorite?

Speaker 3: Se c'è qualcuno che storicamente mette in crisi ciò che è stabilito e cerca roba nuova, sono i filosofi e gli scienziati.

Speaker 1: Come si traduce nello stimolare la creatività?

Speaker 3: Nel fare domande. Aiutare i team di innovation a formulare domande diverse dal solito.

Speaker 1: Sfidare delle convinzioni. Ma questo va fatto a monte dello sviluppo di un'idea innovativa?

Speaker 3: Non in fase di execution o implementazione. Ma se seguiamo i processi delle startup, iterativamente ci sono molti momenti in cui si mettono in discussione le cose.

Speaker 1: Ci puoi fare qualche esempio pratico?

Speaker 3: C'è la consulenza filosofica vera e propria su manager, che aiuta a fare reframing e ristrutturazione mentale. Mi viene in mente un'esperienza recente: aula di formazione sulla leadership in una grande azienda, impostata con format filosofici. Dopo tre appuntamenti, il più giovane del gruppo ha detto: "Ho capito una cosa: tutti noi vogliamo la risposta, e invece non c'è e dobbiamo costruircela noi". Questo è condurre le persone.

Speaker 1: Mi viene da pensare a uno psicologo delle organizzazioni, qualcuno in grado di far capire all'organizzazione chi è e dove vuole andare.

Speaker 3: Sì. Con la Contesini abbiamo parlato della relazione tra filosofia applicata e cultura organizzativa. La tesi è che la filosofia è parte della cultura organizzativa, spesso implicita negli assunti di base. La filosofia è l'attività che li fa emergere. Ho citato Wilfred Bion: gli assunti di base sono gli impensati e la terapia consiste nel portarli al pensiero. A quel punto

Stefania Contesini ha fatto un salto sulla sedia, perché c'è il tema di non confondere la consulenza filosofica con la psicoterapia.

Speaker 2: Ci sono strumenti talmente ibridi che è difficile porre confini.

Speaker 3: Ho scritto un articolo sul confronto tra la terapia cognitivo-comportamentale sistemico-strategica (Nardone) e la consulenza filosofica. Mi sono divertito a decostruire e confondere le acque. Ci sono cose che fa lo psicoterapeuta, come sfidare le generalizzazioni ("Nessuno mi capisce"), che sono mosse tipiche anche del filosofo: cercare controesempi. C'è molta roba che non sai dove mettere, ma è normale: la psicologia è stata per secoli una branca della filosofia.

Speaker 1: Ci sono pensieri che indirizzano la psicologia verso una scuola piuttosto che un'altra, quindi è molto influenzata dalla filosofia. NN, hai una domanda?

Speaker 2: Cosa pensi del fatto che l'Accademia stia cominciando ad affacciarsi a questi studi? Faccio fatica a reperire letteratura scientifica. Qualcuno diceva che la filosofia per l'impresa deve diventare un nuovo soggetto filosofico.

Speaker 3: Si stanno costruendo percorsi di studi ibridi (Cattolica, Polimi), e sono favorevole. Il problema è come farlo: a volte sembra un "accrocchio", si mette un po' di filosofia senza chiedersi come entri nel lavoro dell'organizzazione. Anch'io ho trovato pochissimo, le job description del CPO sono abbastanza patetiche.

Speaker 1: Questo racconta le difficoltà che stiamo avendo. Siamo partiti volendo studiare il CPO, ma trovarne è difficilissimo.

Speaker 3: Ci sta. Come diceva Hume, se uno tira una freccia su un terreno di nessuno può dire che è suo. Quando ci sono cose nuove, i problemi legali saltano fuori. Definire i limiti, i domini, i nomi delle cose è un campo dove il filosofo aiuta. Stiamo entrando in un'era di cambiamento accelerato, ed è per questo che alcune organizzazioni pensano ai filosofi: quando le cose cambiano devi fabbricare concetti.

Speaker 1: Questa frase la metteremo in evidenza. Ci sono altre cose che vuoi aggiungere?

Speaker 3: La filosofia soffre di una particolarità: a differenza delle altre cose, non è molto definita. Si può parlare di qualsiasi cosa purché si parli del fatto che se ne parli. Questo la rende debole nell'impiegabilità. L'organizzazione chiede: "Qual è il tool? Qual è la soluzione?". La filosofia risponde: "Dipende". Questo la rende difficile da proporre. È anni che cerco di fare il marketing della filosofia ed è difficile. Però, se la analizzi come un prodotto (Pain, Gain, Job to be done), saltano fuori cose interessanti. Ad esempio, il leader vuole avere la capacità di affascinare le persone con discorsi che fanno sense making. Lì la filosofia ti dà la gruccia giusta. È difficile riunirla sotto un marchio di identità di prodotto.

Inoltre, quello che faccio non è facile: devi essere un bravo filosofo (saperci girare dentro, non necessariamente Heidegger) e un uomo di organizzazione. Devi unire sapere teorico ed esperienza pratica. Spesso si trovano filosofi che vogliono fare i filosofi per le imprese e ci sono cose desolanti.

Speaker 1: Tu lavori con un team o sei unico nel tuo ruolo di CPO?

Speaker 3: Come CPO sono unico, ma ho qualche persona vicina che ruota intorno appartenente ad altre funzioni. Non è formalizzato. Come dicevo, il CPO è eccentrico al sistema impresa e deve rimanere tale. Trasversale.

Speaker 2: Coincide con un Chief Innovation Officer?

Speaker 3: Ci sono delle analogie.

Speaker 1: Penso anche con l'HR.

Speaker 3: L'HR in Italia ha ancora una tradizione di "maggiordomo". Se l'HR ha un ruolo propulsivo, come in Google, allora può parlare col CPO. Ma in Italia vedo più affinità con l'Innovation Officer. Gli HR bravi venivano dalla tradizione sindacale, della mediazione e del *sense making*, ma quella tradizione sta sparendo.

Speaker 1: Ultima battuta. Mi sono occupato di Chief Sustainability Officer: è una figura che inizialmente era collocata in funzioni specifiche, con l'idea che a tendere si sciogliesse nel DNA aziendale. Secondo te il futuro del CPO è simile?

Speaker 3: Secondo me no. Il Sustainability Officer o il Digital Officer sono figure create sulla base di un trend. Quando il trend diventa logica comune, la figura sparisce. Il CPO non si incarica di sviluppare una funzione particolare, ma è un tizio che esercita una particolare visione. Essendo eccentrico, non si incorpora nell'azienda prendendo un budget. Secondo me può rimanere così.

Speaker 1: Forse proprio in virtù del fatto che deve guidare quel processo evolutivo.

Speaker 3: Sì, e poi c'è una competenza specifica. Il Chief Philosophy Officer deve essere un filosofo, deve conoscere la filosofia.

Speaker 1: Molto chiaro. Grazie mille NN, buona serata e buon lavoro.

Speaker 3: Grazie a voi, alla prossima.

INTERVISTA N. 5

Speaker 3: I have had a lot of different roles in healthcare. Everything from being a social worker to working with the federal government and applying policy to then actually having a paid philosophy job as a bioethicist working on the ethical implications of genetic medicine. After that, I had another job that also was very heavily involved with philosophy, which was managing ontologies. So if you think about information science and technology, there's actually an Italian philosopher who is very famous. I won't say his name right, but Luciano Floridi.

Speaker 1: NN, maybe you know him better than me.

Speaker 3: So yes, he's pretty famous. And so that space starts tying there a bit, we start getting into knowledge and how do you think about knowledge? How do you structure it? And so I did that for a while as well. And then I started getting into more management roles over time. And so now I've been in various management roles as a director or thought leader or strategist now for 10 plus years.

My job right now is to be a strategist and help clients think about how they apply new technologies or new opportunity areas to grow their business or to evolve their business. So, for instance, the last year I've been doing a lot of work with generative AI, and I've been doing actually a lot of presentations on philosophy and generative AI, and what the implications are for humanity and what this means for how we work and things like this. Hopefully that's a good starting point anyways.

Speaker 1: No, it's a very good starting point. Actually, we were interested in how philosophy helped companies make sense in times of change. So generative AI is absolutely one of the things we're interested in. So I would like to ask you first a very general question. How do you, as a philosophy manager, help companies in framing and understanding what is AI? How to use AI?

Speaker 3: It depends on the audience. So, for internal Accenture employees, a lot involves getting our own staff and our own people aware.

And then depending on the nature of the audience, it depends on their interest in innovation, creativity and change. All those words that you mentioned above, I think are highly dependent on who the audience is and how interested they are in that type of change and what are their motivating factors.

With internal employees and some external employees who are very curious, they're either academics or their product people, or they're trying to push the boundary. What I do is put generative AI in terms of this historical context. One thing I'll call is the Axial Age, which is where a lot of human values started being created in terms of moral systems, values, religious structures, which is how we understood the world. And then from that we got into where the beginnings of science with the Copernican revolution, and we started changing the heliocentric model to the geocentric model. We started using science through Galileo and others to try to understand the world and then from that we applied it to the world around us. And when we start applying it, that's when we started getting mechanics, industrial revolution. Broad scale application of these technologies to the world and so in some regards our ability to understand the world allowed us to cover or strengthen some of our weaknesses as humans. We're not necessarily the strongest, the fastest animal and machines allowed us to do a lot of things like farm and yield a lot more crop or potentially go longer distances than our bodies would allow us to do.

And similarly with AI. AI to me, is now the beginning of the next revolution, after the industrial, which is the cognitive revolution. And so AI is similarly to mechanics and the application of technology to the world around us is now being applied to our conscious experience. And so it's literally for the first time being able to help solve some of the 1000 year old problems about what is the mind, how do we decide what is intelligence? And as we're starting to solve some of those problems, now, we're starting to enable new thought patterns and ways of working that solve cognitive problems.

Speaker 1: So basically you consult companies on this. And then what is the output, the outcome of your job.

Speaker 3: Philosophy in generative AI helps set the framework for people to understand what it means at a foundational level, but that's just the beginning. Then after I get to start asking the questions, which is, you start

applying it: Why is it important? What should we do? How should we do it? And “how” gets into the ethics. “Why” maybe into some of the epistemology, maybe into some of the teleology, into the purpose. So that’s where you don’t necessarily call it philosophy, but you’re taking these questions and you’re framing them in a very strategic way to help organizations think broadly, to help individuals think differently about who they are, how they fit within the context of work and meaning.

And then a couple other thoughts I have is when you think about basic business questions, to me, a lot of them are fundamentally philosophical questions. So who are we? Which is a vision. That’s an existential question. What do we wanna do next? That’s again like a teleology. It’s a purpose question. What are our values? That could be responsible AI, that could be the way in which your compliance organization runs, those are axiology types of questions. So for me the way in which you frame the question and the way in which you ask is underlying all of it and then you use that through the work that you have accomplished.

Speaker 1: It is correct to say that one part of the job, thinking about the use of generative AI into companies, is creating a language, creating a framework through which trying to become a facilitator within the firm for understanding what this change is about and how to use it? Is that correct?

Speaker 3: Yeah, for sure. I mean, I typed up what you wrote: innovation and creativity, strategic change and organizational learning. When you talk about generative AI in particular, you have to be willing to innovate, and that’s almost like a philosophical position. We as an organization want to innovate and for us to innovate, we have to undergo strategic change because this is a system level problem and in order for any type of system level problem to happen then you have to think about the organization both in roles and the people that are working in those roles. And so then how do you think about what does that mean? What’s the human mean in this new function? Either something’s being disrupted in your business model, or there’s a shiny object on the horizon, or you’re gonna be acquired. You’re trying to grow. You have to have that alignment organizationally before you can start talking about the future, because if you don’t know who you want to be generally and you don’t know why you wanna change and you don’t

know what's actually happening, how can you intelligently think about what's next? And so that's kind of the starting point.

Speaker 1: So you help them making sense. You help the whole organization, maybe in different levels, making sense of what they are undergoing.

Speaker 3: Yeah. I mean, there's a lot there. Part of it is having a shared understanding of what the opportunity or the change or the threat is because they're asking a reason for why you wanna change. And then depending on what the nature of the change is, and the type of organization, that can be a very bottoms up kind of democratic effort or a much more top-down kind of decision-based structure. And then to do that you have to have shared language but also shared templates, shared structured shared processes and understanding and buy-in of those.

Speaker 1: But do you do this in consulting other companies, or do you do this in your company?

Speaker 3: Other companies.

Speaker 1: So it really seems like a figure that helps companies in really making sense of things. So aligning what you're doing, what you want to do with your principles, so don't forget who you are. So it seems to me at least that your role is basically to always say: OK, why are you doing this? Remember who you are.

Speaker 3: Yeah, we know that chief philosopher officer doesn't really exist at scale right now. It's something that we're thinking about. The way I think about this, I think about the kind of the most famous philosopher, Aristotle. Aristotle was a teacher to Alexander and to me to be a teacher of Alexander you have to essentially be a teacher or a guide to a CEO to a CSO to CIO, or to CTO. I think one of the dangers of this role is, Aristotle said, you can't go into like the philosophy of politics and the philosophy of how things work with humans unless you have phronesis, which is like wisdom over time. Versus like Sofia, which is knowledge about a thing right? So you can get a PhD and be really smart about biochemistry or supply chain automation,

and that's good too. But to be able to advise someone like this, I think you have to... you can't be an entry level philosopher because you're gonna be asking these vacuous questions that don't have context, and the CEO, CTO will say "What are you talking about? You're just asking me questions". Ask me something that's relevant to this context to my business problem.

Speaker 1: I understand, but it really seems that the role is really highly strategic. So I guess that when you consult this company, you talk with the top management team.

Speaker 3: Extremely strategic, yeah. Typically our buyer is C-Suite, but then we'll work with VP, director. But the buyer is C-suite. You have to work all the way up and down.

Speaker 1: Why do you think companies are still not integrating this figure into their organizational charts?

Speaker 3: So it's interesting, it's starting. I'll tell you; it's starting. When I first went into bioethics business, they brought me in probably because they thought I was a creative thinker and I could challenge some assumptions, but there was very much a glass ceiling for a long time. Where's your MBA? Where's your experience? Over time, I accumulated experience and then I got permission. But to me, the last five years, it's gone from that to "he's our philosopher". Like literally our number one partner in the firm is like, "I love talking to you. I love how you think. I love how you challenge", and I think that's due to the change in people's perception.

I think there's a bunch of events that have happened. You have changes in our globalization structure and who are people? How do we relate is changing a lot right now, especially in the United States. We have been changing economic conditions. We had COVID which I think made a lot of people internalize and think differently about who they are and what matters, what they care about. And then you have this rise of essentially the technology that theoretically challenges what makes humans unique: our ability to think. And so I think a lot of these characteristics about humanity are very volatile right now. And I think because of that volatility, whether it's supply chain, whether it's competition that's increasing, whether it's the COVID pandemic and how it impacts humanity both individually and

collectively as well as AI, I think all these things are creating the sense of uncertainty. And that's why when you reached out about this time to navigate change, I think that philosophy is one of the few disciplines that can actually have frameworks and mental models to make sense of this.

Speaker 1: Can you name or make examples of frameworks or tools that you use in your job?

Speaker 3: These are good questions. Something it's hard for me to say right off the cuff. Just give you a sense of some of the things I know. I talked about this one previously in terms of a framework.

This is a presentation I did. So, epistemology: how do you know what you know? What are the methods of validity and scope in the real world? That's reinforcement training, its reliability, precision, outcome mapping, grounding. These are all techniques that data scientists use. Metaphysics: What's really real? This is like ontologies, knowledge graphs and natural language processing. Ethics: What are those social, political, economic impacts? And those are based on our theories like do we have a duty to treat each individual as one person, or do we think about what's best for the most to the impact of the few? And then those philosophical theories result in how we operate and so that's kind of... but in terms of tools, yeah, we can make lots of tools to kind of break these down, it just depends.

This is external consulting, right? We'll be provocative, but we'll use that provocation to show that there's an opportunity or there's a cost which is real, and then through that opportunity or through that cost, then there's a dialogue and that dialogue can translate into lots of other kinds of opportunities. But it always has to begin with a problem or a question. I think if I think what this role as an internal role, businesses have challenges all the time and so a role like this is probably something that has to exist at a larger organization. Where they can't quite figure out what all the challenges are or they can't quite figure out where to be looking or what it all means. And it's someone who has to be able to continuously be sifting through future theory narratives that are happening in the political, economic business environment and then be able to integrate and synthesize those. And then provoke.

Speaker 1: So it is more an approach than technical knowledge. When companies ask for your help, what are their desired outcomes? What do they want from you?

Speaker 3: For us. My work in particular, I literally focus on innovation, growth and I would say in a word... absorptive capacity. No one asked me for that, but that's what it is.

Speaker 1: So you work at an absorptive capacity. Can you explain this a little bit more?

Speaker 3: Yeah. We have some strategists that are very good at value cases and building out like a revenue model or a growth model. Perhaps like due diligence for an acquisition. Then you have other strategies that are very good at like cost takeout. I don't do those. What I tend to do is metaphors. GenAI figuring out a new product space. We're not sure what to do, and so it's typically someone who is large or is very curious and they want to innovate. They wanna grow or they wanna change and then they need to somehow understand what's happening externally and internally in a different way so that they can make a new decision or new path.

Speaker 1: OK, so the capacity to absorb not technical knowledge for sure but...?

Speaker 3: Well, then you get that for sure. That happens right, because like generative AI, hey, this is what it is. This is what it potentially means for your workforce. This is what potentially means your competition, which is top line, but then also here's some potential applications through your day-to-day processes which is cost. And oh, by the way, here's the skills you need. So it can be multifaceted.

Speaker 1: Ah yeah, because you mix the philosophical approach with knowledge, technical knowledge. So you help them also in understanding how to use specific features.

Speaker 3: Yeah. I know enough to be dangerous. But if we get really deep into like a foundational model or into an architecture, then I'll partner with a very senior architect.

Speaker 1: This thing of absorptive capacity, I think it's really interesting. So it's not just about absorbing the technical skill is also absorbing how to use it.

Speaker 3: How to think about it. So a lot of times what we're doing is we're not just saying here's the technology. How do you absorb technical skills? But here's how you can think about experimenting with generative AI. Or here's how you should be thinking about creating new business models. Or here's how you should be thinking about innovation strategy. So it's a little bit of how, it's a little bit of what, it's a little bit of why.

Speaker 1: So it's the consultant not on the finance not cost optimization. It's the consultant of thinking.

Speaker 3: Yeah. But again goes back to... The value is not just in the thinking, but the thinking with good context on the problem.

Speaker 1: It's about making challenging questions.

Speaker 3: Yeah, that are informed, that are provocative.

Speaker 1: Creating tensions?

Speaker 3: Healthy tensions, yes. But if you look at Hegel, his entire idea is you have a thesis, an antithesis, and the synthesis, and this whole notion is that all human knowledge is created through that tension.

Speaker 1: One thing about creativity, how do you try to boost creativity for innovation? Because first of all, it seems that your work is absolutely innovation. And do you think that the role of Chief Philosophy Officer is for innovation? Is that the primary area?

Speaker 3: Wow, that's an interesting one. I gotta think about that. I was a director of innovation for two years. I feel like it's more than that. But to your first question about innovation in creating this space: I've done a lot of work with human center designers and UX designers. I think one of the most interesting places where human centered design and philosophy come together is through challenging what they call dogmas. And so organizations have dogmas about how things are, we make dogmatic assumptions around what our customers want. We make dogmatic assumptions around what our colleagues want, and so the whole notion of understanding what the real pain point is through both interview observation as well as analysis can help you for the first time think like a principal level like what's really the problem and then how do you design around that. And so I think there's a large philosophical element in this. It's almost like Descartes and radical methodological doubt. Like, how do you start going back to first principles and then understanding what it is and then building back up? I think there's part of that in redesigning as well. When you're redesigning something, you have a pure notion, which is what ought it to look like? Like normatively. But then there's what's real. And then finding that balance and then maybe slowly moving that way. Anyways, that's how I think about innovation. I think innovation as a function is highly variable. Depending on who you work with and how they think about it.

So my favorite way to think about innovation is essentially 3 boxes or three waves. Wave one is kind of like improving the present, doing something a little bit different, maybe it's like changing one little aspect of a process. Then the next one, I call wave 2, which is selectively forgetting the past and that is where you're essentially challenging assumptions, dogmas and then based on those challenging assumptions, you can now innovate in a broader context, because now you're selectively forgetting what was and now starting to create something new. And then the third one is what I call Horizon 3 and that's creating the future, and create the future is a really, really bold stuff. Somehow synthesized integrated and observed some type of phenomenon that no one else has before. And of course, there's always something feeding into this, but they're able to create something just wildly different. And that's kind of like what I would call horizon three and those are like maybe like an Uber or an Airbnb or something like this. That was like very unique business model.

Speaker 1: You help in all these three steps.

Speaker 3: Yeah. I do a lot of 1 because candidly that's where there's a lot of money and there's operations and people want to pay for that work. But my desires, I'm always trying to push towards two and three. Three is fun, but as you get older, you also realize that you have to be careful. There's a book I read a long time ago called the Book of Dead Philosophers. And my main takeaway from that was actually they died horrifically because they kept pushing the box 3 without having the political astuteness, which is what I would call Aristotle's phronesis. And so I think there's some aging and some wisdom that you learned over time. But when I was younger, yes, I was all three. Let's go all three all day.

Speaker 1: Do you think that in this innovation and creativity process there's also a space for merging knowledge? Different knowledge, different backgrounds like STEM and humanity.

Speaker 3: 100%. Yes, in a word. I think increasingly that's more and more important and increasingly we're doing that more and more. I think the easiest time to do it is times like this when there truly feels like there is something new and different. So like you think about digital, when the digital business model started opening up for the first time, you had to rethink business operations. So you had to think about technology, but then you created new jobs. Human Center designers UX designers, which had a mix of liberal arts and human engineering. And then oftentimes you started having like anthropologists or other people like that who have a different view of humans, and what this means. And you can conduct research as an organization and say, OK, based on these human behaviors based on these characteristics based on these drivers, what does this new channel mean for us or what does this new technology mean for us? And then based on that, you can go down many different paths.

Speaker 1: Do you have some anecdote, some fun facts, something that you think it's really relevant to explain, even without citing a specific company?

Speaker 3: Nothing very clear comes to mind when you say that, to be honest with you. But my only thought I have is I'll use the philosophical but then I'll tie it to business. In metaphysics, Aristotle said that all human endeavors begin in wonder. And I think one of the very unique characteristics of a true philosopher is curiosity, and we talk about organizational learning. I think for the longest time we focus a lot on IQ, intelligence quotient; increasingly now we're focusing on EQ, which is emotional quotient. I think what philosophy brings very uniquely, is what I call CQ, which is Curiosity quotient. And I think that's something that's unique. However, it has to be a philosopher who has not been so married to their worldview because you can meet some philosophers just like any other human beings that have become so fixated on their view of the world that nothing else can be open for discussion.

Speaker 1: Can you imagine what the future of CPO's or more in general of philosophy in firms is?

Speaker 3: I actually have been thinking about this for a while, so I created an LLC 10 years ago called Philosophy Consulting, and like I shared with you all, there was a really strong uphill climb. Now I can feel it. People are actually excited about this in the business context. A lot of people saw philosophy go from like Aristotle and Francis Bacon and Descartes and even all the way in the 20th century like William James or whoever being really tied to problem sets that people are trying to solve right here and right now and then increasingly became something that was more detached from the other natural sciences from the other disciplines, from the dialogue of the day. And I think that led to then this view of philosophy that's very different than what it was historically. And now I think the opening is happening again. Pretty much every business person I read right now references philosophy. I read a lot of books. Almost every book they're referencing philosophy because it helps them think through the problem and helps them analyze things in a way that they don't have other tools for. I feel like the moment is now. I can feel it. I even have philosophy in my title. I think now is the time. If there's gonna be a market for it, because I think the ambiguity and the complexity of the world is just beginning, is gonna get a lot more complicated and difficult to navigate. And I think that

philosophical tools are gonna be almost the requirement to be competitive in the next future years.

Speaker 1: So we need the captain of the ship. The commander that guides us through the storm.

Speaker 3: Yeah, I think so. I think that was the time when people hear it and they're open to it. They weren't 10 years ago as much.

Speaker 1: NN, I think it was very, very interesting. Actually, I'm the business guy between the two and probably this has been the most business oriented interview that we have. It sounds to me a little bit like design thinking, kind of that kind of approach.

Speaker 3: Yeah, I would say it says design thinking, but it can be more because design thinking is very inductive. You know a few data points and then you're inducing, whereas philosophy can also be very good at deductive and then also abductive, and abductive is when I'll call it intuition. So not trying to cut you short, but that's why I think philosophy is a little bit more than design.

INTERVISTA N. 6

Speaker 1: E allora iniziando, la prima domanda molto semplice, se insomma un'introduzione di chi sei e qual è il tuo ruolo, cosa fai?

Speaker 3: Ok, allora io sono un executive philosopher, come ho detto che è una figura nuova, almeno da quanto sembra nel panorama non solo italiano ma internazionale e che viene fuori da una serie di combinazioni, e viene fuori sia da studi ovviamente a ricerche personali, alcune in collaborazione e da esperienze sul campo. Diciamo così, il mio percorso è stato un pochetto, non mi sono tuffato nel mondo di quella che convenzionalmente viene chiamata consulenza, formazione o supporto ai manager e l'organizzazione per poi verificare, testare quelle che erano delle mie idee, ma è partito un po' al contrario. Ho iniziato con quella che era un'aspirazione di poter portare la filosofia, gli strumenti della filosofia, gli approcci, i metodi e quant'altro nel mondo organizzativo. E poi facendo esperienza, si è costruita man mano questa figura che si poggia su quella che io considero una nuova branca, una nuova disciplina della filosofia, ossia la prima disciplina filosofica specifica per l'evoluzione. Attenzione, questo è un termine importantissimo nel mio percorso. Non cambiamento, non innovazione, non miglioramento, ma evoluzione di ciò che i manager, le organizzazioni vedono, pensano e organizzano negli scenari attuali e quelli futuri. Insomma, vengo ovviamente dal mondo accademico, ne sono uscito quando ho vissuto questo scarto tra la filosofia accademica e la realtà di tutti i giorni e sono entrato nel mondo manageriale, nel mondo organizzativo. Ho avuto un'esperienza di tre anni e lì è scattata la scintilla di poter coniugare questi due mondi, di vedere che cosa hanno a che vedere questi due mondi, che apparentemente sembrano lontanissimi. E così pian piano si è costruita questa nuova figura professionale che ha il compito di curare e continuare a evolvere e sviluppare questa disciplina.

Speaker 1: Ok interessante grazie. Visto che tu dici executive philosophy. Oggi si sente parlare un pochetto di Chief Philosophy Officer (CPO), che diciamo è la parola che ci ha catturato un pochetto. Ci sono delle differenze o è la stessa cosa?

Speaker 3: Sì. No, differenze molte direi. Allora diciamo così che il CPO, ammesso che esista davvero, e non rappresenti uno step ulteriore della filosofia nel mondo della realtà contemporanea, sottende da parte manageriale e organizzativa ancora una concezione, una visione della filosofia che deve essere marginale per le organizzazioni. Questo, innanzitutto. E che cosa fa di solito? Un CPO fondamentalmente si occupa della definizione e dell'implementazione di quelli che sono i valori cruciali di un'organizzazione oppure anche di una mission organizzativa. Magari è quello di cercare di allineare questi valori e principi individuati all'interno di un'organizzazione a quelle che sono le azioni e le strategie. Quindi, è un controllo dell'allineamento dei valori e dei principi a quelli che sono gli obiettivi organizzativi aziendali. Dal mio punto di vista, questo è un modo per dire in modo silenzioso: "Cara filosofia, c'è un buon parlare di te oggi, ma sai cos'è tu per il mondo contemporaneo e organizzativo? Stai fuori da quello che è il mondo contemporaneo vero e da quello che è il nostro lavoro. Sei ancora in periferia, marginalizzata". Il mio obiettivo invece, è quello di riorganizzare la filosofia; voglio discutere delle questioni, dei problemi centrali del mondo organizzativo contemporaneo. Non voglio stare in periferia e non mi occupo di questioni periferiche. Voglio parlare di strategia, voglio parlare di decision making, di project management, di risk management, di asset allocation. C'è anche la gestione del personale e il benessere organizzativo, ma non voglio essere legato solo a quello. Executive philosophy: filosofo perché ha una natura e un intento profondamente filosofico; executive in un duplice senso. Primo, perché è un pensiero che si traduce in realtà, che opera nella realtà e incide sulla realtà manageriale. Secondo, perché è rivolta fondamentalmente, ma non esclusivamente, agli executive e a tutti coloro che vogliono evolvere la propria figura professionale. Mi sono laureato in filosofia, anche se ho un diploma in elettronica sperimentale, quindi il mondo scientifico e l'esperienza manageriale mi hanno aiutato a mettere insieme queste cose.

Speaker 1: Quindi qual è l'obiettivo di un executive philosopher?

Speaker 3: L'obiettivo dipende dalla persona al quale si rivolge. Ho lavorato con top manager, middle manager e talent. L'obiettivo è farli crescere e farli diventare dei manager con un pensiero e con delle azioni assolutamente evolute. La mia figura professionale si pone fin da subito al di fuori del paradigma attuale, dominato dall'epoca dell'"infoknow", ossia quell'epoca

dominata dalle informazioni, dal know-how, dell'expertise, della qualità. I CPO e i consulenti classici partono da questo presupposto.

Speaker 1: È più l'individuo, più sulla leadership forse?

Speaker 3: No, assolutamente. L'Executive philosophy può essere declinata per quasi tutti i temi e gli ambiti che ci sono nelle funzioni aziendali. Temi organizzativi ma anche la leadership è un tema profondamente all'interno di questo paradigma. Un executive philosopher si pone al di fuori di questo paradigma per individuarne e costruirne un altro. I consulenti e formatori classici partono dal presupposto di trattare i problemi fondamentali, ma spesso trattano solo effetti collaterali o sintomi. Inoltre, credono che la realtà sia profondamente condizionata dal concetto di complessità e velocità.

Speaker 1: Noi avevamo basato la nostra ricerca sul ruolo della filosofia per il sensemaking, per permettere alle imprese di avere senso di questa complessità. E se sì, come si declina? E anche praticamente, qualche esempio per capire come si attua il lavoro.

Speaker 3: Il tema del Sensemaking mi sembra importante: è una costruzione di significato all'interno dell'organizzazione. Un filosofo dovrebbe contribuire all'individuazione o alla costruzione di un senso. Il Sensemaking è un processo sociale, costruito attraverso la messa insieme di esperienze in riferimento a un contesto dato dall'organizzazione. Se questo contesto è parte di quel paradigma consueto di cui parlavo, l'individuazione di questi sensi non contribuisce a cambiare i risultati effettivi. Vi faccio un esempio personale. Qualche anno fa ho partecipato a una tavola rotonda con imprenditori e manager. Si parlava del futuro. Mi hanno interrotto dicendo: "Dottor Mattia, tutto interessante, ma noi siamo persone pragmatiche, concrete, uomini del fare". Ho chiesto cosa significasse essere pragmatici. Mi hanno risposto: "Raggiungiamo i risultati, vogliamo incidere sulla realtà, non ci perdiamo in chiacchiere". La mia domanda è stata: "Se questo è vero, come mai le statistiche dicono che il 65% dei progetti fallisce? Che il 70% dei progetti di Change management fallisce? Che il 55% delle decisioni risultano errate entro i 16 mesi? Come è possibile che solo il 28% dei manager dichiara di aver ottenuto risultati in termini di profittabilità?". Non stiamo parlando di progetti giovani, ma di

progetti che vanno avanti da 10, 20, 30 anni. Com'è possibile che tutta questa formazione e consulenza non dia i risultati decantati?

Speaker 1: E quindi, qual è il ruolo che aiuta poi a migliorare queste performance?

Speaker 3: Il ruolo dell'executive philosopher è quello di far uscire un manager o un'organizzazione fuori da questo paradigma culturale e operativo. Il mio modo di trattare sono fondamentalmente due. Il primo è attraverso "sessioni di evoluzione", in cui entro in una realtà per consentire alle persone di iniziare questa evoluzione nel modo di vedere, pensare e realizzare. La seconda modalità è quella in cui divento parte integrata della realtà, operando come un supporto all'interno di un progetto vero e proprio in essere (prodotto, strategia, decisioni delicate).

Speaker 1: Un consulente operativo, volendo utilizzare terminologie consuete.

Speaker 3: Sì, ma con una sostanza diversa. Partecipo direttamente alla realizzazione o alla risoluzione di un problema. Il mio obiettivo finale ideale è quello di non essere mai più chiamato per quell'aspetto. Renderli autonomi, far crescere realmente la persona attraverso questa nuova disciplina.

Speaker 2: Quindi fornire la cassetta degli attrezzi, insomma.

Speaker 3: Questa disciplina si declina su temi come project management, risk management, execution, decision making.

Speaker 1: Quando tu partecipi a queste riunioni, qual è il tuo valore aggiunto rispetto a un team abituato a stare sempre nello stesso ambiente?

Speaker 3: Uno degli obiettivi fondamentali di un executive philosopher è di *non* portare mai un "valore aggiunto". Spiego: il valore aggiunto è come un beneficio che si somma a ciò che già c'è, ma che può essere tolto, non è essenziale. Può avere valore oggi e non averlo domani (obsolescenza). Io cerco di portare un "valore operativo definitivo". Traduco: una forma

mentis, dei principi operativi, una metodologia e delle *tecnè* (che sono diverse dagli strumenti) che permettono di risolvere questioni. Nasce in uno spazio di corrispondenza radicale tra filosofia e management. La filosofia ha un intento manageriale di fondo da sempre, e il management ha problemi profondamente riconducibili a temi filosofici.

Speaker 2: Mi aveva colpito nel testo proprio il far riemergere la corrispondenza intrinseca tra filosofia e management.

Speaker 3: Un consulente che prende elementi filosofici e li porta in azienda non è un executive philosopher. Un coach che usa la maieutica non è un executive philosopher. L'executive philosopher è una figura nuova. Come ci sono consulenti, formatori e coach, l'executive philosophy è una nuova disciplina. Non bisogna "portare" la filosofia in azienda, in azienda la filosofia c'è già, è solo sotto una catasta di cose e non nelle modalità opportune.

Speaker 2: Un'altra cosa che mi aveva colpito è che l'Executive philosopher deve essere un nuovo soggetto filosofico, che va proprio costruito.

Speaker 3: Assolutamente. Mi aspetto che tante altre persone possano essere sensibilizzate per dare una mano nella costruzione. C'è bisogno di tanto ancora da fare. C'è una presa di distanza dalla filosofia comunemente intesa (banalizzata, ghetizzata). Il rapporto è declinazione ed evoluzione nella contemporaneità. Non si può prendere la filosofia accademica e portarla nel mondo organizzativo pari pari. Ho visto master universitari che prendono laureati in filosofia, danno loro una spolverata di marketing e bilancio e sperano che funzioni. Non funziona. Vengono relegati a questioni valoriali. Quando voglio parlare di asset allocation, un filosofo deve poter intervenire sul project management.

Speaker 1: È un punto di vista diverso e abbastanza unico. Già ti dico che quando pubblicheremo qualcosa dovremo dare un nome unico, non è un obiettivo della ricerca differenziare tra CPO ed executive philosopher, ma è interessante.

Speaker 3: L'importante per me è che non mi definiate CPO, perché non lo sono e prendo le distanze.

Speaker 2: È chiaro.

Speaker 1: NN, secondo te ci sono delle aree aziendali dove l'executive philosopher ha più impatto? Project management, innovation?

Speaker 3: È difficile rispondere su due piedi. Ti posso dire che ci sono temi principali: project management, execution, sensemaking, risk management. Al vertice della piramide delle caratteristiche manageriali c'è la capacità di costruire criteri per decidere e la capacità di leggere e reinterpretare una realtà. I prodotti e servizi sono figli di una nostra lettura della realtà. Se riusciamo a rielaborare i concetti sopra questi prodotti, siamo in grado di evolvere.

Speaker 1: E quindi qua torna il sensemaking.

Speaker 3: Sì, ma non nell'accezione psico-sociale di Weick. Riscoprire il significato *dentro* e *dietro* le cose per incidere sulla realtà finale. Si può essere estremamente profittevoli e innovativi ed essere sull'orlo del fallimento. Il caso Blockbuster, o AIG (la sesta società più grande al mondo che nel 2007 ha richiesto 182 miliardi per evitare il default). Come è possibile? Mancano gli schemi concettuali. La complessità non ci aiuta a comprendere. Dire che la realtà è complessa e veloce è un errore.

Speaker 1: Perché?

Speaker 3: Warren Buffett dice che la realtà era ugualmente incerta l'11 settembre 2001 o prima del crollo del '29. La realtà è costitutivamente incerta. Usiamo il termine "complessa" perché non abbiamo gli occhiali corretti per leggerla. Faccio spesso un test: chiedo ai manager di definire la contemporaneità. Il 90% risponde "complessa e veloce". Rispondo che non hanno superato il test sulla leadership. Perché il mercato è veloce per chi insegue ed è complesso per chi lo subisce, non per chi ne disegna le trame. Pensate che in Apple dicano che il mercato è complesso? Sono loro che lo fanno correre.

Speaker 1: Chiarissimo. NN, mi ritengo molto soddisfatto. Abbiamo tante informazioni.

Speaker 3: Mi tengo a disposizione se volete ricontattarmi per chiarimenti.

Speaker 1: Grazie mille, buona giornata e buon lavoro.

Speaker 2: Grazie a te per il materiale di decostruzione molto importante.

INTERVISTA N. 7

Speaker 1: Ok, let's go. Interview yourself: who you are, what you do, what job?

Speaker 3: Yeah, sure. So, my name is NN, and I'm a philosopher by training. I have a BA, MA, and PhD in philosophy. I carried out those degrees in the US and in Australia. I say that because the philosophical education that I received there was predominantly analytical philosophy, rather than continental or Asian.

I founded NN, which is a collective of people like me that have backgrounds in philosophy. My other colleagues, some of them are embedded in businesses, and some are working as freelance consultants. One of them has a background as a behavioural scientist, but everyone else has degrees in philosophy.

Something I've often wrestled with is the degree to which, when we say CPO or bringing philosophy into businesses, does that necessarily mean academic philosophy? What counts as philosophical practise? All of us have backgrounds in philosophy. We do also work with a behavioural scientist because her practises are very philosophical.

We aim to help companies think their best. We go into businesses and work predominantly in three ways. First, we will give keynotes where we're speaking to a large audience, planting some seeds to help them think about a specific topic in a way that supports curiosity, helps them think critically and differently.

The main thing that we do is training sessions around thinking skills. We have nine thinking skills that we focus on, from things like critical thinking, creative thinking, strategic thinking, and curiosity, but also things that are foundational to good thinking, like trust. I did my PhD on the philosophy of trust. A lot of times we'll work with groups on their relational dynamics because if we don't feel safe, we don't think our best.

The third part is what we call our Thinking Labs. These are our group facilitation offerings. We might be working with a group of senior leaders having a strategy day. We provide a structured approach for them as a group to think well together about strategy, rather than just one person saying what they think it should be.

Speaker 1: Wow, quite very interesting. It is one of the most practical perspectives that we have seen till now. I'm also interested in the differentiation of the industries to which you apply these methods. I'm a huge music fan, so when I heard music labels, I wondered how they can use this approach.

Speaker 3: We tend to work across industries. A big part of our work is with law firms; lawyers seem very responsive to the kind of thing that we're doing. We work with knowledge workplaces like accountancy and financial services. Another very different area is culture and media, so we do a lot of work with music companies and record labels. The third area is everything else, from professional rugby teams to High Street shops.

Speaker 1: I see from the description on Google that you help companies "think their best". How is the "how"? What is this "thinking best"? How would you define this?

Speaker 3: That's an ongoing journey. To get there, I think it's helpful to distinguish between philosophy, philosophies, and philosophers. Sometimes people ask me what philosophies I teach. My thinking is influenced by moral psychology, feminist philosophy, and oddly, existentialism. But we don't teach specific philosophies. We focus on philosophy defined as the love of wisdom and philosophical thinking.

The values that tend to underpin philosophy are equality—all thinkers being equal and having equal access to wisdom. This is part of the reason I'm not as motivated to pursue the roles of CPOs in businesses. I want everyone to be thinking well across the business. I want everyone to own their own curiosity and be doing good thinking for themselves.

When I think about what it means for us to help businesses think their best, I don't think they have to know philosophies, but it's helpful to know about philosophers and philosophies to learn from them, just as we might use a cookbook. It's good to read a recipe to understand ingredients, but then you make your own thing up. I want them to really be able to think well for themselves.

Thinking well involves attention: taking the time to think. It involves practical skill in knowing how to interrogate and assess the relationships

between claims—logic and critical thinking. And it involves being able to communicate and think together in a constructive way.

Initially, I approached it as just working on thinking skills. However, now I think it is important with businesses to say that your thinking isn't really good if it is not also helping bring about good ends. So then we get into things like ethics, social thriving, and triple bottom line accounting.

Speaker 1: Very clear and interesting. So basically, philosophy is about thinking better, but applied to organization to show you should also have in mind results and ends.

Speaker 3: Yes, although I would say where I probably deviate is not just *their* ends, but *good* ends. Here I'm probably showing some of my personal philosophy, which has bits of Aristotle and Objectivism. I don't just want to help businesses achieve whatever ends they have—for example, if they are producing something that is killing people. So, good ends, not just shareholders' ends.

Speaker 1: Stakeholders, triple bottom line and all the sustainability related stuff. Is it correct to say that this is the way to help organizations learn? And is your aim to help them learn enough so that after that they don't need one specific person dealing with this stuff in companies?

Speaker 3: Yes and no. Yes, because if you look at organizational structure, where there is recognition of the importance of this is usually in the areas of work around people and culture, often within HR and learning initiatives.

Regarding the tools and whether they need us: Thinking skills like critical thinking are a practise that we have to keep up. We're not just delivering knowledge; it's often a dialogical method of learning.

To give an example of a tool: in our Change Workshop, we deal with thinking through change and uncertainty. We bring in Stoic philosophy. One move in Stoic philosophy is knowing your landscape. We get them to take a change they are grappling with—perhaps a reorganisation—and break it down using a fishbone map. This helps them identify the top areas of the change. Then we get them to interrogate each one: what makes it difficult? What's the pain?

Then we come back to Stoicism: distinguish what you can control and what you have to accept. We ask them to look at their map and consider: which of these things can you control? Which can you influence? And which must you just accept? This helps them systematically think through the nature of the change and their relationship to it. Often, people find a renewed sense of agency. We're helping them take a step-by-step way through that they could use in other situations. I think it's right to call that philosophy because we are asking value-based questions: how should we respond?

Speaker 1: So it's not about applying one specific philosophy, but more of a mindset, a way of thinking and acting.

Speaker 3: The way I like to think about it is distinguishing philosophy from philosophies. We talk a little bit about Stoicism there, but we're not really teaching Stoicism. We deconstruct philosophies to see what moves we are making in our thinking and put that into other contexts. We're trying to take out the moves that you make when you're doing philosophy. It is a mindset, but also practises.

Speaker 1: Can you also make an example about how you use this for improving innovation skills and creativity?

Speaker 3: A lot of things come under the umbrella of innovation. Sometimes We'll be brought in to do a workshop or work with a group for the sake of innovation. But what we're doing is change trust creative thinking because the inhibitor of innovation isn't actually just like coming up with a creative idea or something, it's the power dynamics in the business. And so we might be ahead of innovation that brings us in, but we'll work on trust. And so there we're not doing the philosophy of innovation as it was. We're helping them collaborate better so that they all can bring their own questions and their ideas better and benefit therefore from the diversity of thought in in the room where maybe they've hired diversely so they've got people with great experience, great experience, lots of diverse backgrounds. But you don't attain that diversity of thought unless you have people feeling safe enough to share their ideas, right?

For example, I worked with a law firm where they asked associates for innovative ideas, and the room was quiet. Later, they restarted the

conversation anonymously online, and it exploded with ideas. It wasn't that they didn't have ideas; they didn't feel safe sharing them.

So, we might start with trust. We define our terms (what is innovation?), talk about motives (why do we care?), define the landscape (SWOT analysis), and then use tools to think through those challenges to achieve better ends. That arc is always running in the background.

Speaker 1: It seems your job is quite transversal. It's about creating the best conditions for those specific processes to work in the right way. Do you think there is a difference between the application of philosophy and what a CPO (Chief Philosophy Officer) does?

Speaker 3: I think so. I really admire Patagonia; they have a role called Chief Philosophy Officer. But if you look into that role, it is someone in charge of maintaining the core ethos or story of Patagonia. IKEA talks about the "IKEA concept." Panasonic has a "basic business philosophy."

These are three different things being called something like "Head of Philosophy" or "CPO," but they are not really what we've been talking about. In those cases, the role is an organizational construct concerned with maintaining a specific philosophy or values. I don't believe the remit there is necessarily concerned with ensuring the quality of thought and thinking skills throughout the business.

A CPO could be someone whose job is to champion good thinking, even if it challenges the business's practises, or it could be someone who keeps track of the business's values. Those are related but distinct. It's similar to an Ethics Manager: one might just ensure compliance, while another helps the business be values-driven.

Speaker 1: One last question. Why do you think companies call you? What is their most common need?

Speaker 3: On the face of it, the need is to think differently about something. But the deeper driver is a search for meaning. I don't think anyone sits in a boardroom and says "we need meaning", but ultimately meaning matters. People feel like, "why are we doing this?" They want to keep it fresh and creative. This is what's going on when they talk about innovation—to stay alive as a business—but behind that is meaning. There is a sense that

philosophy should be able to help with that. I think also part of the reason that we say think better do better is to put right up front and make clear. Thinking is like interwoven with what we do. I think when I first started doing this was, I've been doing this for 12 years now, and when I started doing it, I had people going. "Oh, that sounds interesting, but like we're too busy getting stuff done", and I had to really fight hard to make the case like. No, no, but thinking is not just a nice thing to have. It's not like just abstracting over here. If I think there is a telephone pole here, I will walk. I will walk around it. I will do something different. Right. So how we think and what we think and what we perceive shapes what we do. I started NN because I was consulting on trust, and people asked if I could do what I was doing on other topics. They felt the space I was making for them to think about complex things was important. I realised there wasn't really anything being done to help people think about things at that level. Philosophy should be able to help.

Speaker 1: We are finding out that there are not a lot of academic resources on this. We found very few books and papers. We want to investigate how philosophy helps companies deal with these complex times of change and innovation.

Speaker 3: That's fascinating. It's a really important project. When I search for "philosophy and work," you get "philosophy of work," or books about making philosophy useful to individuals, but not so much about the organizational context or leadership in this way. Often it's just taking an idea of philosophy and lightly applying it to management theory. I want to do something more substantive.

Speaker 1: We will keep you updated about the future steps. Thank you very much, NN.

Speaker 3: Pleasure. Lovely to meet you.

Speaker 1: Thank you. Have a nice day.

INTERVISTA N. 8

Speaker 1: Grazie allora NN di essere qui con noi e ti chiederei per prima cosa di presentarti, introdurre chi sei e cosa fai.

Speaker 3: Ciao a tutti, sono NN e mi sono recentemente laureato con master laurea magistrale ad Harvard e MIT, ho un background praticamente umanistico, quindi mi sono laureato al King's College di Londra come triennale e attualmente sono Co-fondatore di NN che è una startup che si occupa principalmente di intelligenza artificiale e soprattutto in questo momento a livello di ricerca, cioè come possiamo superare alcuni dei limiti dei modelli di linguaggio, come possiamo creare diciamo nuove architetture, nuovi modelli che siano capaci di assomigliare di più alle capacità cognitive dell'essere umano o anche superare queste capacità cognitive in diverse applicazioni. Attualmente la startup ha completato un primo round di investimento; quindi, generalmente siamo in uno stadio abbastanza prematuro nello sviluppo dei modelli, quindi non abbiamo prodotto. Non abbiamo ancora nulla però, quindi questo è lo stadio in cui ci troviamo come startup biotech.

Speaker 1: Ok, visto che ti occupi di un settore così ad alta intensità di innovazione, come vedi e dove vedi il valore della competenza umanistica all'interno di questo settore molto legato alla tecnologia, quindi alla competenza Stem?

Speaker 3: Certo, su diversi punti potrei rispondere, però uno dei punti principali che mi viene in mente istantaneamente è la capacità che ti danno gli studi umanistici. Poi si può parlare anche più specificatamente della filosofia, ma gli studi umanistici in generale, di generalizzare, di essere capaci di praticamente prendere, fare uno step back quando stai osservando, anche quando stai prendendo decisioni all'interno di un'azienda, soprattutto in campi così innovativi, tecnologici come l'intelligenza artificiale, e cercare anche di capire più le implicazioni a lungo termine più generali. Quindi credo che questo sia un grande vantaggio in confronto a specialisti anche tecnici, soprattutto ancora meglio nel campo dell'intelligenza artificiale perché l'intelligenza artificiale non è una

tecnologia normale come si può pensare a volte. Sicuramente ha molte componenti che la fanno assomigliare o comunque la metto in questo gruppo di tecnologie come il software, l'Internet precedentemente, però ha un ruolo umano molto importante perché fondamentalmente quello che l'intelligenza artificiale, lo studio e la ricerca si propone di fare, è creare elementi digitali, creare delle capacità cognitive che si possono replicare in software che ha delle implicazioni in sé molto importanti per la filosofia e le umanistiche. Quindi credo che se tu hai una comprensione dell'essere umano a 360°, quindi dal punto di vista di pensiero filosofico, come l'essere umano si è domandato chi siamo, cosa facciamo nel mondo nel passato, la storia, per esempio, credo sia un'altra disciplina molto importante nello studio, cioè come gli esseri umani hanno interagito a livello sociale, come hanno creato cultura, come si percepiscono tra di loro e quindi anche la psicologia, per esempio, tutte queste materie credo siano fondamentali quando stai pensando a un nuovo tipo di prodotto, come trainare questi modelli. Perché fondamentalmente questi modelli, gli output di questi modelli sono il risultato dei dati che gli dai. Quindi fondamentalmente tu ti puoi anche mettere lì, cercare di capire che tipo di output, che tipo di risultato vuoi che questo modello abbia, soprattutto quando interagisce con un essere umano. E quindi, quale dato? Quale filosofia? Anche quale approccio filosofico voglio dare al training di questi grandi modelli di linguaggio, quindi ci sono diverse applicazioni sicuramente.

Speaker 1: Ci puoi fare un esempio, anche breve?

Speaker 3: Posso farti un esempio su dei modelli attuali, per esempio non so se avete mai usato Claude di Anthropic, però per esempio una differenza, trovo Claude praticamente Anthropic è l'altra grande azienda Lab, laboratorio di ricerca di AGI, che è questa potenziale intelligenza artificiale generale del futuro. Quindi c'è Google, c'è OpenAI, c'è Anthropic. Ma Anthropic ha questo approccio più, tra virgolette, anche come può dire il nome, umano, nel senso che sono interessati molto all'allineamento dei modelli di intelligenza artificiale con l'essere umano, quindi renderli sicuri, trasparenti, interpretabili, cioè cercare di capire cosa succede in queste scatole. Quindi quello che hanno fatto loro, per esempio come approccio pratico, è andare a trainare il loro modello che si chiama Claude con molti dati dalla letteratura psicologica, filosofica, quindi textbook di filosofia,

romanzi eccetera, più per esempio ChatGPT. Quindi se tu ti confronti per esempio con ChatGPT o con Claude, puoi notare le differenze, anche dal punto di vista semantico, quindi non solo nell'output. ChatGPT parla per concetti molto più analitici, molto più indirizzato alla produttività, forse è più automatico, più una macchina. Se parli con Claude, infatti io uso Claude molto per le cose più umane, quindi se tu stai scrivendo un saggio, stai scrivendo una poesia o stai cercando di ideare creativamente delle cose, parli con Claude proprio perché è più bravo e si vede che più da quel punto di vista umano sembra più umano, perché è basato su questo corpus di dati che vengono dalla filosofia, dalle arti eccetera. Più di ChatGPT, più di altri modelli, quindi vedi proprio come viene da una filosofia aziendale che è quella di Anthropic di renderlo più umano, più allineato e più in armonia con il feeling umano.

Speaker 2: E anche uno sviluppo di tipo emotivo, perché c'è anche questo lato delle ricerche sull'intelligenza artificiale, lo sviluppo dell'emotività, anche con le intelligenze legate all'intelligenza musicale, per esempio l'intelligenza artistica. C'è un mio collega che si occupa di questa ricerca, che è interessantissimo.

Speaker 3: Questa è una domanda molto importante e molto difficile. Noi anche come NN, stiamo lavorando su alcune di queste tematiche, soprattutto la creatività, perché c'è la domanda: può un modello di intelligenza artificiale essere creativo? E la mia risposta, per ora, studiando la letteratura, è probabilmente no. Sotto alcuni punti di vista, però dipende cosa intendi con creatività. Ma non voglio dilungarmi troppo su quello. Forse per quanto riguarda l'emotività, l'emotività nell'essere umano è un prodotto fondamentalmente della nostra anche biologia; quindi, qua stiamo parlando di modelli di silicone e quindi la domanda è: possono amare? Possono provare emozioni? C'è anche la questione, un'implicazione questa filosofia della mente molto importante: sono coscienti? Potranno essere coscienti? Lì c'è un altro dibattito che si può avere. Però, siccome il concetto fondamentale è quello delle emozioni, sono bravi, possono essere molto bravi a replicarle, a imitare perché, se tu gli dai tanti dati di come gli esseri umani reagiscono, anche multimodale, quindi come reagiscono a voce eccetera, sono molto bravi, capaci a replicare. Infatti, come vedremo presto c'è GPT, ci stanno mettendo le capacità multimodali ed è bravissimo, forse

anche superiore leggermente all'essere umano, a capire le emozioni umane, capire le emozioni di un'altra persona, perché mettendo tutti questi lati, tutto questo computer sono capaci di replicare. Però intrinsecamente, se quello vuol dire son capaci di provare emozioni come esseri umani, quello ad oggi no, poi forse se li metti in robotica nel futuro... ci sono molte domande, sarà possibile ad oggi?

Speaker 2: Meno quello, non credo.

Speaker 3: Sicuramente non credo.

Speaker 1: Ma qui la filosofia, l'approccio diciamo filosofico, serve per rendere la tecnologia più umana, è pensata per creare valore diverso per l'essere umano? Cioè, è una questione di processo o di outcome?

Speaker 3: Io credo il secondo punto. Credo sia più importante il secondo punto, che l'antropizzazione in sé per sé non credo abbia necessariamente un valore intrinseco. Cioè, noi possiamo provare ad antropomorfizzare, come sai l'uomo ha questa tendenza molto naturale a cercare di antropomorfizzare soprattutto la tecnologia, un po' tutto; infatti, molte persone che si interfacciano con modelli pensano che sia una mente, pensano che sia cognitivo cosciente. Quindi abbiamo questa tendenza. Io non credo che nel processo di innovazione sia fondamentale di per sé, è più interessante invece utilizzare le umanistiche e la filosofia, secondo me, come mezzo per creare valore, come menzionato.

Speaker 1: Ok. Senti, andando sui temi della nostra intervista, noi diciamo ci focalizziamo sul sensemaking, il ruolo della filosofia nel sensemaking. E quindi nella tua veste di CEO filosofo, chiaramente tu lavori in una startup, quindi siete in pochi, immagino, e utilizzi questa tua competenza, questa tua capacità, questo tuo approccio per cercare di favorire i discorsi all'interno del team dell'impresa per renderli più fluidi? Usi un linguaggio tale da permettere a tutti di creare senso? Mi rendo conto per una startup forse è meno rilevante questo perché siete tutti allineati, ma ti aiuta nel linguaggio? Ecco questo approccio e se sì, come utilizzi la filosofia nel linguaggio?

Speaker 3: Su questo forse avrò una risposta un po' paradossale o controintuitiva. Io credo che la filosofia in realtà possa, soprattutto internamente a un'azienda, quando la applichi al contesto linguistico, essere anche non ottimale. Nel senso che se tu hai un background molto filosofico, anche accademico in generale, a volte comunicare fluidamente con le altre persone internamente all'azienda può essere più complicato perché la filosofia è molto astratta, a volte ovviamente molto concettuale; quindi, prima di tutto a volte tu dai per scontato che l'altra persona conosca alcuni dei concetti fondamentali, anche delle definizioni di termini che utilizzi per articolare quello che pensi. Sappiamo come linguaggio che la filosofia è uno strumento, ma non è uno strumento ottimale per comunicare quello che succede nella nostra testa. Quindi se tu sviluppi un corpus, un apparato molto strutturato a livello anche concettuale, astratto, filosofico, individualmente hai questa propria struttura, un'architettura proprio interna. Devi essere anche molto bravo ad avere abilità molto efficaci per comunicare in modo esaustivo questa struttura alle altre persone e io ho trovato a volte difficoltà in questo. Non tanto per il linguaggio, vabbè in inglese, sicuramente in italiano mi aiuterebbe un po' di più spiegarle. Proprio queste semantiche complesse però, soprattutto se le altre persone non hanno un background filosofico o non hanno proprio in un certo senso sviluppato quelle capacità critiche, analitiche, logiche, di cercare di analizzare i concetti, allora a volte fanno un po' fatica a seguirti perché devi sempre tornare indietro, a volte lo dai per scontato, devi sempre tornare indietro e spiegare. Questo è quello che intendo con questa applicazione. La filosofia aiuta molto a capire queste connessioni o, meglio, a far venire fuori queste connessioni, soprattutto fra concetti che possono essere apparentemente non tanto relazionati tra loro, e trovare le similitudini tra diversi eventi o discipline. E credo che questo possa essere molto utile dal punto di vista pratico nell'azienda: quando stai facendo diverse considerazioni, per esempio, stai cercando di fare un'analisi di mercato o stai creando un nuovo prodotto, devi immaginarti un po' come sarà il futuro e questa capacità di connettere i punti dà anche una capacità di immaginarti cosa può essere un prodotto nel futuro, perché uno dei concetti fondamentali dell'innovazione è proprio questo. Stai cercando di creare qualcosa che non esiste nel mondo, che molte persone ti diranno che non ha senso perché, se vuoi veramente fare innovazione, creare un nuovo paradigma, ti devi avere la capacità di immaginare un prodotto che non

esiste ancora, un oggetto che non esiste ancora, e che nel futuro possa essere acquistato dalle persone. Questa cosa, secondo me, è molto rara da trovare in persone con background più specialisti o tecnici e quindi è un po' difficile. Quindi, per rispondere alla domanda, secondo me può essere un po' controintuitivo, in realtà può sicuramente avere anche dei benefici, ma la prima cosa che mi viene in mente è che può essere anche un ostacolo a volte a comunicare in maniera fluida con le persone all'interno dell'azienda.

Speaker 2: Noi parliamo di un livello di contenuto invece di un livello proprio di forma, a quanto ho capito. Quindi io con il mio background filosofico riesco a intessere un livello dialogico, non so, attraverso l'ironia, attraverso la maieutica, che sono i due must ormai più utilizzati?

Speaker 3: Ah, e quindi è come se connessi tutti attraverso questo schema. Sono molto d'accordo con te. Se invece sulla questione del contenuto, perché insomma i bias sono tanti nella comunicazione, quindi questo sì assolutamente.

Speaker 1: Ma invece mi interessava molto quando hai detto della capacità distintiva, diciamo così, della filosofia, di riuscire a creare collegamenti tra i miti e i risultati, hai detto. Creare collegamenti tra eventi e concetti o paradigmi in generale. Ok, e questo ci puoi dire qualcosa su questo? E come sempre in un'ottica poi aziendale. Da che punto di vista migliora processi, outcome, output, qualsiasi cosa.

Speaker 3: Certo, io credo che dal punto di vista concettuale o filosofico, soprattutto la logica, la filosofia aiuti molto a capire queste connessioni o, meglio, a far venire fuori queste connessioni, soprattutto fra concetti che possono essere apparentemente non tanto relazionati tra loro, e trovare le similitudini tra diversi eventi o discipline. E credo che questo possa essere molto utile dal punto di vista pratico nell'azienda: quando stai facendo diverse considerazioni, per esempio, stai cercando di fare un'analisi di mercato o stai creando un nuovo prodotto, devi immaginarti un po' come sarà il futuro e questa capacità di connettere i punti dà anche una capacità di immaginarti cosa può essere un prodotto nel futuro, perché uno dei concetti fondamentali dell'innovazione è proprio questo. Stai cercando di creare qualcosa che non esiste nel mondo, che molte persone ti diranno che

non ha senso perché, se vuoi veramente fare innovazione, creare un nuovo paradigma, ti devi avere la capacità di immaginare un prodotto che non esiste ancora, un oggetto che non esiste ancora, e che nel futuro possa essere acquistato dalle persone. Che tipo di marketing ci puoi fare? Che tipo di messaggio vuoi comunicare? Qual è la visione, eccetera? Tutte queste cose richiedono molte capacità creative e astratte e io credo che questa capacità creativa, astratta sia in qualche modo tristemente connessa alla capacità di pensiero causale, di connettere. Chiaramente non è facilissimo spiegarlo, perché comunque sono tanti concetti insieme ed è molto astratto. Ancora il ritorno alla questione del linguaggio, cioè la relazione fra linguaggio e filosofia. Io credo che sia molto utile proprio per queste dinamiche di strategia, soprattutto quando sei una startup e devi innovare, devi venire fuori con nuovi paradigmi perché stai competendo con gente come OpenAI, Google e Microsoft che hanno più risorse, più talento, più capitale eccetera. Quindi riesco veramente trovare modi innovativi per competere.

Speaker 1: Assolutamente no. Questo aspetto secondo me è centrale per la nostra ricerca, è interessantissimo anche al di fuori dei confini della ricerca, perché questo ci suggerisce un pochetto dove tu vedi il valore della filosofia per l'impresa. Quindi, parlando di innovazione e di processi creativi, mi sembra di capire che insomma, ok la competenza tecnica, l'ingegnere, l'informatico, ma deve andare insieme a una competenza di quel tipo. Parlavo di storia, parlavamo di filosofia, perché secondo te riesce a dare una direzione, cioè è come se riuscisse a indicare la direzione a una competenza più tecnica. È corretto dire così?

Speaker 3: Sì, io ho notato lavorando anche molto con persone tecniche che sono molto specializzate nel loro campo, che fanno a volte un po' fatica a vedere la picture, no, e quindi vogliono anche essere un po' guidate, giustamente. Quindi sono molto bravi nel loro campo di applicazione, nell'implementazione, eccetera, però nell'immaginare delle soluzioni innovative o nel fare analisi di mercato, nel senso di osservare cosa fa la competizione, quali sono i prodotti esistenti, come possiamo creare nuovi paradigmi sociali sulla base di questo prodotto, in quello si trovano molto in difficoltà. Io credo che il connubio fra un'expertise molto tecnica, molto specializzata e quella più generalista, astratta e concettuale che può avere

un background diciamo umanistico, sia il connubio ideale. Credo che quello sia molto efficace.

Speaker 1: Questo è il motivo per cui alla fine il ruolo della filosofia, come dicevi anche tu prima, deve avere, diciamo, un ruolo proprio strategico, anzi di alta strategia, cioè stiamo parlando di leader top management.

Speaker 3: Questo è un punto molto importante, credo. Perché? Perché se tu osservi, diciamo il mercato del lavoro, soprattutto in Italia o in Europa continentale, quelli che fanno le materie umanistiche, che siano filosofia, storia, eccetera, sono sicuramente svantaggiati nel primo periodo. Nello short time, quando devono uscire dall'università, devono trovare lavoro, perché in quel punto le persone specializzate hanno sicuramente un vantaggio perché devono fare quello, allora l'entry level è quello, questi sono i requisiti, eccetera. Ti mancano comunque delle lezioni di base per essere anche produttivo e utile al sistema economico e sociale, industriale. Però, nei passaggi successivi sono svantaggiate le persone specializzate perché, quando le persone specializzate forse vogliono fare carriera e salire di ranghi all'interno di un'azienda in cui sono entrati per esempio, allora lì sì che hai bisogno di quelle capacità astratte generaliste, strategiche, perché non è più fondamentalmente implementazione, è più interazione con altre persone. Quindi lì hai anche delle capacità sociali importanti che la filosofia, secondo me, poi può aiutare. Sicuramente forse più di Scienze informatiche, forse più di materie più tecniche. E allora lì le persone che avevano quel background umanistico eccetera sono molto avvantaggiate; quindi, c'è questa dinamica un po' paradossale, in cui all'inizio sei sicuramente svantaggiato. Quindi quello che un po' consiglio anche le persone che mi chiedono "posso, secondo te, devo far filosofia, posso fare storia? Non è che non trovo lavoro, soprattutto in Italia?", quello che dico è che non c'è una risposta precisa, deve essere molto personalizzata, però quello che posso dire è che c'è questa dinamica: l'ideale è che tu possa trovare un modo di superare quel primo step e poi, una volta che superi quel primo step ed entri in questi meccanismi diciamo industriali di lavoro, allora lì è un passo avanti e sei completamente avvantaggiato in confronto alle persone che non hanno fatto quegli studi più umanistici, generali e sono entrati subito, forse nel mondo del lavoro, con più vantaggi pratici all'inizio.

Speaker 1: Ti dico una cosa in più, io più faccio interviste con voi che applicate la filosofia in azienda e da diciamo, un dottorato in management, penso che sempre di più la filosofia può essere una chiave che può essere applicata a tante conoscenze. Quindi un'idea potrebbe essere, se dovessi dare un consiglio a un giovane che vuole fare filosofia direi: fallo assolutamente sì, capisci anche qual è un settore di tuo interesse dove vuoi applicare questa cosa e magari fai una triennale, una specialistica, fai un master. Insomma, mischia le cose perché è veramente molto interessante, bella prospettiva.

Speaker 1: Sì, ti faccio una domanda. Lavori in una startup, come vedi le implicazioni della filosofia o del CPO, diciamo adesso una figura specializzata, in un'azienda più grande?

Speaker 3: Ho un'interpretazione. Io credo che come esterno, cioè avere un filosofo esterno così generale come consulente, non so quanto possa essere utile per diverse ragioni, una principalmente di efficacia, nel senso pratico, logistico. Io mi immagino un CEO, un product, un CFO eccetera, che lavorano da tempo in questa azienda. Questo nuovo CPO entra e loro devono in un certo senso ascoltare quello che gli dice con concetti anche molte volte probabilmente controintuitivi a quello che hanno sempre fatto ad oggi e quindi non so quanto possa essere proprio in modo pratico efficace nell'influenzare, nell'informare le decisioni che vengono prese dal centro diciamo amministrativo, dall'Esecutivo di queste aziende se esternalizzato. Io credo che il connubio ideale, cioè quello che vuoi in modo ottimale fare all'interno di un'azienda, è che l'Esecutivo stesso sia un mix di queste cose, cioè tu hai nel team di fondatori o di esecutivi, poi successivi, persone che hanno un background filosofico, umanistico, eccetera, forse anche idealmente specialistico, nel senso che sanno di cosa parlano, sanno come applicarlo, però che sia proprio nell'esecutivo, che sia incorporato nell'Esecutivo, non esternalizzato. Perché il problema è: il CPO (Chief Philosophy Officer) farà la decisione di prodotto, di strategia e di mercato? Credo probabilmente no, cioè forse può influenzare, può informare queste decisioni. Però l'ideale è che tu voglia quello che si occupa del prodotto, quello che si occupa della visione a lungo termine del marketing, eccetera, che abbiano questo background in modo tale che lo possano combinare individualmente, cioè non esternalizzano in modo atomistico, ma in modo

proprio organico nel loro decision making. Cioè quello secondo me è l'ideale, più che un compartimento stagno esternalizzato.

Speaker 1: Certo, deve essere sciolto nel DNA aziendale.

Speaker 3: Nel DNA sì, deve essere integrato organicamente. Poi tu mi puoi dire, forse c'è un modo per integrare in modo organico il CPO? Allora quella è un'altra discussione. Io credo che si debba fare di più e si debba guardare di più anche alle capacità multidisciplinari, soprattutto con l'avvento di intelligenza artificiale che automatizzerà sicuramente dei lavori e in cui le capacità generali dell'essere umano saranno sempre più importanti. Non è che questo vuol dire che non sarà capace di generalizzare, ma questo è un altro problema un po' nella comprensione dell'AI, perché fino ad oggi sono sempre state macchine molto specializzate, cioè son molto bravi a fare questo, a fare chess, a fare un gioco specifico. Nel futuro l'idea proprio di AGI è che siano capaci di generalizzare come l'essere umano, però l'ideale è che collaboreranno con l'essere umano in quanto anche l'essere umano è capace di realizzare. Quindi secondo me è molto importante che sicuramente nelle funzioni specifiche l'essere umano non sarà bravo quanto, capace quanto un'intelligenza artificiale, una super intelligenza, forse specializzata in quello stesso specifico campo. Quindi credo che sempre nel futuro sarà sempre più importante guardare anche al sistema scolastico, nel modo in cui le persone si formano, eccetera, e nel sistema lavorativo e industriale, a queste capacità diciamo trascendentali, generali e più umanistiche che specializzate o tecniche.

Speaker 1: Sì, ma mi viene da pensare che in realtà dobbiamo cominciare a investire tanto su questa roba, perché se c'è un tipo di competenza che più rischia dall'avvento dell'AI generativa è proprio quella STEM e quindi spingere molto di più su quella umanistica che, non apparentemente ma in sostanza, serve perché, come dicevamo prima, guida un pochetto lo sviluppo. Ma proprio per governare, no? Si sente spesso la necessità di governare. Allora tu questa cosa, questa tecnologia, la governi se le dai una direzione e se quindi c'è una capacità di pensare, di ragionare che viene poi da un approccio tipico della filosofia e di altre scienze umanistiche.

Speaker 3: Esatto. La filosofia, no? Cioè è la capacità generale, un po' forse al ritorno proprio socratico.

Speaker 2: Sì, una cosa anche molto interessante di tutto questo discorso è che non è mai emerso il lato etico di queste problematiche, perché tendenzialmente, quantomeno nel risvolto pratico italiano, ciò di cui si sente più il bisogno per una serie di motivi, anche di tradizione di pensiero, è che il filosofo dia un'indicazione etica.

Speaker 3: Ma questo è un punto molto importante. Ho un'idea del perché è così: perché quello che queste persone, o l'industria o la società in generale fanno, è che anche quando guardano la filosofia la guardano nello stesso modo in cui guardano gli altri tipi di specializzazione. Quindi loro non guardano a come è, è quello il problema fondamentale del tutto, no? Cioè, allora la filosofia è la filosofia morale, l'etica, allora l'etica la utilizziamo per questa specifica applicazione nell'industria, perché può supportare il decision making e rendere le cose più etiche, più morali, più indirizzate al controllo all'uomo, eccetera. Ma quello è l'errore, la filosofia, come le materie umanistiche generali, non serve per quello, non è specializzata, è cognitiva, c'è una capacità analitica e critica quasi trascendentale, che è generale. E che serve per formare l'individuo come essere umano, nelle sue capacità più [alte]. E allora è lì il problema fondamentale, perché se tu vai a dissezionare la filosofia e vedi, ah, forse la filosofia analitica mi serve per questo... Anche umanista rinascimentale italiana, no? Quindi quello è, è lì il paradigma concettuale che manca nella comprensione di questa disciplina, non può essere schematizzata come tutte le altre discipline, una cosa diversa che serve a funzioni diverse.

Speaker 2: E invece accade il contrario perché ci siamo specializzati anche noi. La prima cosa che ti ho detto è che io sono un medievista di formazione, perché la formazione non solo italiana, un po' europea in generale, è una iper specializzazione della filosofia. Allora c'è chi si specializza in morale, giustamente, chi in storia della filosofia, chi in teoretica, invece non c'è quasi più un approccio puro al pensiero filosofico e questo è un gap della formazione accademica.

Speaker 1: Della formazione? E NN in Italia in maniera particolare, perché tu hai fatto tutti i tuoi studi negli Stati Uniti.

Speaker 3: Io ho fatto la triennale, l'undergraduate come viene chiamato in Inghilterra, e la magistrale in America.

Speaker 1: E la magistrale ad Harvard in cosa l'hai fatta?

Speaker 3: La mia specializzazione era in politica economica, però ammetto che ho preso veramente diversi corsi, cioè la mia concentrazione era politica economica applicata soprattutto al contesto nordafricano e mediorientale, quindi con lingue, arabo eccetera. Però ho preso anche extra curriculum e corsi, il mio programma era molto flessibile; quindi ho preso anche molti corsi MIT più tecnici e soprattutto nelle scienze cognitive che sono praticamente un'estensione del mio background in filosofia della mente che avevo in Inghilterra.

Speaker 1: E ti occupi di AI, fantastico, cioè nel senso filosofia politica, economica e fai [AI], cioè meraviglioso. No, ma poi questo ci insegna una cosa, tu devi sapere che in Italia allora tutto il mondo accademico è un po' chiuso in discipline, però ci sono dei contesti, come quello anglosassone e quello statunitense, che tu conosci bene, dove in realtà c'è un pochettino è un po' più fluida la situazione, cioè trovi il professore, il docente di una cosa specifica, in Italia noi siamo racchiusi dentro dei silos che sono i settori scientifici disciplinari ed è una cosa secondo me di un'arretratezza unica.

Speaker 2: A me è stato contestato, poi mi hanno preso lo stesso, al mio esame di ammissione al dottorato perché avevo una formazione secondo loro bizzarra, cioè la laurea in filosofia e quindi una specializzazione di studi medievisti, francescani nello specifico, un diploma in Conservatorio, master risorse umane, biblioteconomia e archivistica. Ma perché dovrei essere un soggetto strano in contesto anglosassone? Io sarei perfettamente integrata e invece per questa ricerca io la maggior parte dell'informazione possibile... Però ti fanno sentire un po' così, un po' strano.

Speaker 1: E sì, allora NN, non so se ci sono dei punti che pensi che sia assolutamente necessario coprire. Noi insomma abbiamo toccato tante cose, quindi ti ringraziamo molto. Se c'è un qualcosa di no, assolutamente non abbia toccato un punto fondamentale, lo tocchiamo.

Speaker 3: Ma adesso così top of mind, secondo me abbiamo toccato punti molto importanti, ammetto cioè quelli a cui ho sempre riflettuto in generale; quindi, semmai mi viene qualcos'altro in mente vi scrivo.

INTERVISTA N. 9

Speaker 1: OK, perfect. Thank you, NN, for being here with us. Can you introduce yourself? Who you are, where you work – if you work alone or for a company – and also tell us something about how this role has evolved in time.

Speaker 3: Thank you. My name is NN. I was born and raised in NN, which is a tropical town in South America. When I was eighteen, I moved to the Netherlands to study physics. I always make this joke: I felt like I fell into a black hole. But thank God I discovered philosophy because we had a subject over there. That was my first official academic touch with philosophy. I never really did anything with it until I kind of by accident missed the bus stop and went into the faculty building where there happened to be a class of general philosophy. When I went into the auditorium and sat down listening to the professor, I was like: “OK, this is my space.” This was when I got seriously in touch with philosophy.

Ultimately, I graduated with a combination of studies in physics, specifically education of teaching physics, but I also graduated as what they call in the Netherlands a “Philosophical Engineer” (Visie-ingenieur). The word implies the desire to know about wisdom. So, a creative engineer is not just focused on the technology, but actually also on the human and societal implications of it. In that sense, coming from a human development point of view, I think that’s interesting. But the term “Chief Philosophy Officer” didn’t exist at that time.

To make a long story short, after graduation I started working. My first job was as a consultant at NN, which is now NN. I was there for a brief moment, but they were already far ahead in how we are working right now – remote control, remote viewing, remote conversations. Then I went to work for NN in Ireland. That’s a technology software company. I feel that it’s relevant for our times now. Back then, I couldn’t see it as such, but we see now that technology is a game changer. It’s not just a tool in the classical sense, but a force of change. It can change realities and the way we work, communicate, and do research.

While I was working for those companies, I sensed something regarding “sense making” in organizations. I realized that things could go in a different way. The status quo back then was inefficient; the managerial style was classical, top-down, with military-like language (targets, goals, strategy). I realized that everybody is looking at the business from their own point of view, their own perspective. That’s what they are hired to do. But I started to question a lot of things about the organization. Those questions were building blocks to come up with the idea that there should be a role like a Chief Philosophy Officer.

Why not “corporate philosopher”? Because those people already existed. Most of the time, they were used for the mission, the vision, the communicational aspects to the outside—more like marketing. But when you are in the boardroom, everybody is a Chief: Chief Marketing Officer, Chief Financial Officer, CEO, CIO, Chief Innovation Officer. But all those people still look at the business from their own specialized perspective. I realized you need to have a person, an agent, in a role that has the potential to inquire or to trigger the inquiry. For instance, while others would give the answers, the CPO would start asking: “What are we doing?”. It sounds trivial, but it’s not. Everybody should be triggered to answer that question from a multidisciplinary point of view.

I started to see that role was missing around 2005-2007. An ex-colleague and I were brainstorming about forming a partnership. We were thinking about how the future of an organization would look, given the assumption that almost everybody would have an internet connection. We came up with the idea of the “working apart together” tribe. That would be the future model of an organization. This is also the role of the CPO: to have that vision. The term wasn’t coined back then, but I realized this role would become relevant one day. I registered the domain chiefphilosophyofficer.com in 2009 because there were no hits on Google. I wanted to have some proof.

Through my experiences, I realized that companies were not always successful because we had gaps in our vision and perspectives. There is a need for a role to be independent but at the same time part of the C-level boardroom to make change happen. I have experimented with the Chief Philosophy Officer role within the enterprise as an entrepreneur.

Speaker 1: But now, very interesting. Now you run your own company?

Speaker 3: Yes, I've done different things. I was hired by Gartner, the gorilla in the IT industry, dealing with CIOs. They came up with a new product called "Gartner for Business Leaders." The idea was that technology would play a more important role in shaping the future of any organization. Now, in 2024 with AI, we see billions of venture capital going into that space. Technology is a force changing the business landscape and the fabric of society. CIOs have transformed the business; they now have a seat at the table. But back then, in 2007, the CIO didn't have the power to overrule the CEO or CFO without a solid business case.

I think maybe the CPO is the Chief Philosophy Officer. It's not necessarily about the wording, but about the role and what comes with it. Added value is a difficult term. When you create something that is not there yet, like innovation, you cannot necessarily talk about value-add upfront because that constrains the opportunity.

Speaker 1: So technically, can you name some tools? How does it practically work? Do you sit with the managers and talk with them? Do you have specific tools?

Speaker 3: Inquiry. Actually, the most practical tool is inquiry. Like Socrates, the father of Western philosophy. He would inquire. I think that's the practical translation of inquiry brought into the organization: asking the right question, asking the right people, with the right tone and follow-up questions.

Speaker 1: So do you also frame language in a specific way to communicate with people?

Speaker 3: You have to, because in philosophy, language (rhetoric) is an important pillar. In a commercial role, you have to convince the client to buy. But from a philosophical point of view, you have to step back and ask "Why?". For example, in a B2B environment, a project manager calls wanting to do something with AI. A salesperson says "Great, here it is." But you don't know anything. From a philosophical view, asking "Why do you want to do something with AI?" starts a dialogue. Together you create a common vision.

If you do it really the Socratic way, you die—you have to drink the hemlock. But in business, if you want to survive, language is very important. It's almost diplomatic skills, but it should be real. The role of the philosopher is not a marketer.

If you do not take technology in our society as something that is more than a tool, you will not be able to be part of the conversation. We live in a time where digital technologies are dominant. AI is rationalizing the organization. What does it mean to be an employee? What does work actually mean?

Speaker 1: So it is correct to say it is about finding meanings in a challenging world, challenged by these new disruptive technologies? Because being able to identify the right meanings allows companies to behave better?

Speaker 3: Exactly. Physics is also philosophy in my opinion. When I wanted to study, I wanted to know how everything was built up. Philosophy is about that. Technology is what the classics talked about regarding fire: we have the intelligence to take something out of nature through abstraction and make a tangible product or organization.

Inquiry is important, but also the idea that you can challenge the status quo. Like Descartes' method of doubt. Not being insecure, but using doubt as a tool to know for sure. I think people applying philosophy in business might not even call themselves philosophers. For instance, Adrian Newey at Red Bull, or Dyson with the philosophy of design (form and function).

The Chief Philosophy Officer title is coming up, and I like that. But it's about what is behind it. What are the core competencies? Business involves tension; you can be a philosopher in isolation, or part of the enterprise. You have to be independent because if you are fully in the company, you might be corrupted to give answers that keep your job rather than saying what is actually out there.

I think philosophy is being applied even if people don't call it that. When I speak to CEOs or board members, even when they have reached all their goals, they are still seeking something. That feeling of missing something is the domain of philosophy.

Speaker 1: And in terms of innovation and creativity, do you also have procedures or is your work about trying to boost creativity of innovation teams?

Speaker 3: Innovation and creativity are linked. Creativity is broader. You can be creative without innovating. Innovation is about something that is not there yet, or doing it in a different way. It could be incremental, or it could be metamorphosis—going from one form to a completely different form, like Nokia transforming from raw materials to telecom.

Ideally, philosophy is also about leadership—helping the King, the government, or the CEO as a sounding board. Creating a vision of the future, making predictions. Artists also have the ability to see what's going on before others do. Having those people in your organization is interesting for applying philosophy in business.

Regarding the information age: I read Jean-François Lyotard, "The Postmodern Condition." He predicted that what we would know in future societies would be what is stored in databases. I think he was right. I see the internet as a physical sphere, like a field. But we are limited in storage. Like a camera memory card, we have to delete things. Decisions are made about what information to keep. That means cultural heritage or knowledge not stored on the internet could be lost.

How do you predict the future? For the enterprise, the CPO is a member of the team. If you take the Formula One analogy, if they do not win, you are not successful as an individual leader, even if your philosophy was great.

Nietzsche said "God is dead." People lost faith in the church. Science and technology helped fill that void, but also made people feel estranged. With social media, we are super connected but numbers show people feel more disconnected. That's the paradox of technology. We have to look at the human aspect. What does it mean for us to be human? The definition of a human, of a self, is changing. It's dynamic, not fixed.

The relevance for the Chief Philosophy Officer, especially with AI, is more than ever. In Utrecht, the philosophy and cognitive artificial intelligence faculties were sisters. I think the CPO is the one to have the discussion about AI and what it is to be human in society. It's a sweet spot. It's not for every company, but among all the CXOs, the Chief Philosophy Officer is on the intersection of the human, the technology, and the rest of society.

Speaker 1: That is a great finish. It is very interesting, the CPO as a dot-connecting figure within the firm and also from the firm to the outside. Very interesting, NN. You are giving us a lot of material to work on. Thank you very much. I think we can close.

Speaker 3: Thank you too. Thank you for your patience in listening.

Speaker 1: No, it's very interesting. We appreciate the depth of the information and how you dedicated to our research. Thank you, bye.

INTERVISTA N. 10

Speaker 1: Eccoci. Io ti ringrazio molto per aver accettato il nostro invito. Ti chiederei in primis di introdurti, di raccontarci un po' qual è il tuo lavoro.

Speaker 3: Sì, va bene. Partiamo dal fatto che tu mi hai trovato in ragione del fatto che ho scritto da qualche parte questo tag, *Chief Philosophy Officer*, e quindi rientro in questa categoria, in questo strano mondo di persone che portano nel mondo delle aziende e delle organizzazioni la filosofia.

Ti racconto una cosa della mia vita: sono arrivato a coprire questo ruolo quasi per caso. A un certo punto della mia esistenza, qualche anno fa, ero stufo delle solite etichette. Negli ultimi anni erano state cose un po' banali. Mi ci trovavo fino a un certo punto, ma facevo qualcosa di diverso. Alla fine, non l'ho fatta io la ricerca, ma dei colleghi che mi conoscevano: uno più legato alle attività che facevamo insieme, un altro del mondo HR. Alla fine, sono arrivati entrambi al punto dicendo: "Guarda che tu sei questa roba qua". Mi ci sono ritrovato molto bene. È come quando apri la camicia nuova e te la metti addosso. Finalmente, dopo quarant'anni, ho la mia vera definizione e questo mi ha fatto molto piacere.

Quindi, questo è quello che sono, però sono un Chief Philosophy Officer un po' particolare perché sono all'interno di una realtà che è una società di consulenza strategica legale per l'innovazione, l'evoluzione di uno studio legale moderno, una società di avvocati in cui ci sono avvocati e non avvocati, e io e un altro siamo la quota di non avvocati.

Sono andato a cercarmi quei punti checklist per cui quelle due persone che ho citato hanno detto "quella roba lì sei proprio tu". Il profilo viene ovviamente dagli Stati Uniti, mondo Silicon Valley, aziende di alta tecnologia. C'erano dei profili con questa checklist di competenze: cultura di base umanistica, non necessariamente filosofica, ma soprattutto cultura umanistica aggiornata. Cioè, non ho preso un pezzo di carta e poi l'ho messo lì, ma continuo a essere attivo in quel mondo con pubblicazioni e attività che documentano il fatto che ho continuato un certo tipo di performance.

Seconda cosa: siccome il ruolo del filosofo è quello sostanzialmente di lavorare con i "quartieri alti", con i decision maker, con i leader, è chiaro

che devi avere un profilo non solo di conoscenza ma anche di competenze trasversali fra tutti gli ambiti in cui dovrai calarti.

Qui c'è la lista della spesa. Devi avere esperienza non solo teorica ma anche pratica, operativa e strategica, soprattutto nel mondo della comunicazione e marketing. Lì mi vengono a supporto tutti gli studi di filosofia del linguaggio, semiotica, semantica e sociologia.

Secondo livello: ti devi occupare della realtà. Come fai a metterla in discussione se mi devi aiutare a prendere delle decisioni e non sai cosa sta succedendo nel mondo? C'è il tema delle nuove tecnologie. Devi saperne di nuove tecnologie, delle ultime, e devi riuscire a metterle a sistema, facendoci domande sugli impatti che generano. Poi devi saperne di un altro tema portante dell'attualità che è la sostenibilità, l'impatto.

Poi c'è un altro tema, quello delle risorse umane. Se andiamo a vedere oggi come si muove il pensiero, c'è tutto il mondo dell'impatto, sostenibilità, ambiente, e la parte della governance e delle risorse umane. Allora tu che cosa ne sai di risorse umane? Anche lì devi saperne perché devi entrare nelle logiche di pensiero organizzativo. Se ti occupi di risorse umane devi anche saper fare altre due attività: profiling e formazione.

Arriviamo al dunque: ho trent'anni di onorato servizio in marketing e comunicazione. Nuove tecnologie tantissimo, dal mondo web fino ad arrivare alle ultime; in questo momento mi sto occupando di AI e Blockchain. Tema della sostenibilità e dell'ambiente: nasco trent'anni fa come comunicatore ambientale. Risorse umane: sì, perché ho avuto due agenzie di comunicazione, sono partner, ho fatto attività di varia natura nelle nuove tecnologie, startup, innovazione. Formazione: ho 35 anni di docenza su varie tematiche.

Studi di future studies e di foresight. Ho trovato finalmente oggi la giusta collocazione per quei temi della visione macro. Il tutto trasversalmente condito con un po' di logica, di complessità, tanta filosofia e soprattutto tanto pensiero progettuale. Insegno design thinking da quando non si chiamava ancora così, si chiamava metodologia della progettazione. Dentro il modello ho inserito due cose per me fondamentali: le persone, quindi la funzione ontologica, e la previsione. Rispetto al modello standard del design thinking, aggiungi quei due pezzi e sai l'ambito in cui mi muovo.

L'idea, il concetto è questo: il Chief Philosophy Officer di fatto è il capo di un ufficio filosofico. Chiamalo come vuoi: filosofia operativa, filosofia manageriale. Le etichette sono quelle che sono, CPO è più carino,

soprattutto se lavori con l'estero. Nel mondo anglosassone tutti sanno che cos'è.

Ogni tanto mi telefona qualcuno che scopre questa mia etichetta e mi chiede cosa faccio. Il tema è proprio questo: tutte queste competenze e conoscenze attualizzate, filtrate da logiche e modelli di pensiero strutturato, servono proprio per accompagnare le persone e i progetti ad essere aperti e non chiusi. Uno dei grandi problemi attuali è che le persone tendono a essere chiuse sulla propria visione di pensiero e di progettazione. Il compito del filosofo è quello di aprire, interrogare, utilizzando il modello dei *perché* e, in questo modo, confutare, entrando nella logica dialettica, ponendo domande, smontando ciò che sta emergendo e che viene, poi, riassemblato. Ciò che emerge è quindi molto più solido. Questo ha a che fare con la narrazione. Quindi se io mi occupo di pratiche all'interno della mia realtà, c'è una quota molto importante di legal perché i miei interlocutori sono legali. Se invece lavoro fuori dal mio contesto su dei progetti, avrò una quota importante della realtà di quel progetto. Questo fa sì che la disciplina e la logica siano molto elastiche e fluide. Devono essere leggere, non devono avere un impatto pesante. Devo cambiare ma non imporre nulla, far vedere che ci sono alternative, opportunità e approcci diversi che permettono di focalizzare meglio. E questo lavoro educa le persone con cui lavori ad avere un cambio di mindset, ad andare in modo aperto verso l'innovazione, con un occhio critico per tutto quello che ti circonda.

Speaker 1: Sì, una volta che hai definito il corpus delle tue competenze, in realtà lo applichi su qualunque scenario.

Speaker 3: Esatto. Per me è indifferente dove lo sto applicando. Esempio molto pratico: ho una decente esperienza nel mondo del design thinking. Nel mondo legale non si chiama design thinking, si chiama *Legal Design*; di fatto è un'analisi di semplificazione di testi e di processi di comunicazione. Cambia la lingua, ma il modello è la teoria della semplificazione. Solo che lavori con un avvocato, se ti dice "comma 21, paragrafo...", io non capisco niente. Ho bisogno dei miei avvocati giovani che mi spieghino l'intenzione di chi ha scritto. È la stessa cosa.

Le arti performative hanno chiaramente una logica di rapporto con il territorio e con le persone molto più alto di un'azienda, e hanno un impatto finale molto più alto. Hanno un diverso modello di business. Questo

cambia, ma il modello di intervento, come approcci la problematica, come la spacchetti per poterla osservare nei suoi elementi costitutivi e come permetti al tuo interlocutore di riassemblarla in un'opportunità nuova, è lì che si aprono scenari interessanti. Ognuno di noi ha un modo diverso e si occupa di cose diverse, ma tutti abbiamo una matrice comune che è la dialettica e il pensiero critico.

Speaker 1: Una cosa che ho notato è che si dice tante volte che il filosofo è utile nelle imprese perché è portatore del pensiero critico, ma se qualcuno ci chiede cos'è, credo che non sappiamo rispondere.

Speaker 3: Se dovessi darti una definizione, per me il pensiero critico è l'abitudine a intercettare gli eventi e a non darli per scontati, sottraendo l'ovvio e provando a ragionare e a rimettere in discussione quello che rimane. Che vuol dire confutare, non negare. Vuol dire fare un upgrade del pensiero rispetto alle nuove condizioni. È un pensiero continuo che si autoalimenta, ma devi lasciarlo fluire e devi leggerlo. Per esempio, quando fai analisi di impatto e di rischio, ci sono cifre quantitative e degli elementi valutativi, e lì serve tanto pensiero critico.

Tu non sei un'arma distruttiva, non è che arrivi lì col martello di Thor a distruggere tutto. Anzi, sei più lo scudo di Capitan America perché difendi; il tuo ruolo è difendere un'idea, un pensiero, ma dopo che hai tolto i rischi e minimizzato le criticità. Il ruolo di un Chief Philosophy Officer in un'organizzazione non è un ruolo front. Tu supporti la leadership, sei nel backstage, devi dare gli strumenti utili come argomentazioni e definizioni per chi poi fa il lavoro effettivamente di governo.

C'era un libro carino intitolato "Vivere d'aria", di un consulente strategico, che spiegava cosa faceva. La grande difficoltà è spiegarlo ai figli. Io dico: "Mi pagano per pensare". È la cosa più banale possibile, ma tu sei la risorsa che deve aiutare a pensare. Oggi, in questi tempi complessi e accelerati, la gente non si ferma più a pensare o lo fa in modo casuale. Tu diventi quello che mette attenzione e aiuta a trovare il tempo e i ritmi giusti.

Un Chief Philosophy Officer deve essere sempre 5 minuti avanti al suo interlocutore. Questo costringe a tenersi sempre aggiornatissimo sulle ultime cose, a essere sempre sul pezzo, tenendo conto che oggi c'è il macrotema del fake. Devi fare un lavoro a monte di selezione e di aggiornamento costante e continuo.

Speaker 1: Io non l'ho fatta questa esperienza accademica di ricerca.

Speaker 3: Fino a due anni fa seguivo delle tesi, ma solo tesi sperimentali di ricerca. Ho smesso quando mi sono reso conto che non c'era più la voglia da parte degli studenti di andare a cercare cose, di approfondire. La tesi era qualcosa che serviva per prendere un voto. Quel tipo di studente in questo mondo non esiste; non puoi pensare di fare il filosofo manageriale se il tuo atteggiamento verso la curiosità e la ricerca è circoscritto. Credo sia una responsabilità della didattica insegnare il valore della ricerca e della sperimentazione.

C'è un patrimonio da utilizzare come strumenti, invece spesso li lasci lì. Anche i pensatori attuali, come Byung-Chul Han, sono pochi quelli che danno degli indirizzi. E quei pochi che ci sono emergono.

Speaker 1: È vero, anche trovare bibliografia aggiornata è difficile.

Speaker 3: Un anno fa mi hanno chiesto di scrivere una cosa sul CPO. Ho chiesto a un'AI di tirarmi fuori una bibliografia aggiornata: su 21 titoli, 14 o 15 erano inventati di sana pianta. Alcuni erano articoli spacciati per libri. Neanche la tecnologia per ora ci aiuta in questo, la realtà è che ce ne sono veramente pochi. Il nostro mestiere è fatto di tantissime esperienze.

Speaker 1: Ci stavamo facendo domande su tre aspetti principali del sensemaking: lo strategic change, l'organizational learning e creatività/innovazione. Ti chiederei due parole su cambiamento strategico e organizational learning.

Speaker 3: Per il cambiamento strategico, c'è la generazione di senso nel cambiamento di mindset. Primo: non si può pensare a una strategia del cambiamento se non cambiano le teste delle persone, soprattutto i decisori. Che poi non è un cambiamento, ma un'evoluzione. Secondo: c'è il tema dell'interferenza con trend e megatrend. La generazione del senso passa dall'analizzare i cambiamenti e ragionare in termini di visione futuribile. Il tema del cambiamento spesso non viene analizzato dal punto di vista delle velocità. Abbiamo la velocità della tecnologia, iperattiva. C'è una nuova velocità che è quella del mondo, che dice "adesso basta". E poi c'è la

terza velocità, quella dell'uomo, noi siamo i più lenti. La logica della generazione di senso nel cambiamento dovrebbe far sì che l'uomo si guardasse di più, perdesse l'hype nei confronti della tecnologia. Io ho un motto personale: "Stay Human". La tecnologia è una leva di cambiamento, ma il senso del cambiamento lo dà l'uomo con i suoi obiettivi di vita e di rispetto del pianeta. Dal punto di vista del marketing è strategico, perché l'uomo oggi ha una marcia in più ed è più diffidente.

Speaker 1: Sull'organizational learning, in che modo un'organizzazione impara? Imparare dai fallimenti è uno dei temi.

Speaker 3: Un'impresa impara sicuramente dai fallimenti. Il fallimento, quando non è voluto, è un'esperienza. Bisogna voler leggere la sconfitta e l'errore. Ho sentito HR scartare curriculum perché frammentati, leggendo le esperienze come fallimenti. Invece, se sommi le esperienze, vedi la capacità di dialogo, di progettare, di conoscere il mondo delle vendite. Il fallimento deve essere visto come qualcosa di propedeutico al miglioramento. Ho letto che molte aziende non avevano un piano di risk management prima del Covid; questo è un dramma. La governance è funzionale all'analisi del rischio. Il fallimento è scuola di visione. C'è un esercizio che si fa: "Cosa ti porteresti via della tua attuale situazione?". Quali sono gli aspetti di questo fallimento che ti porteresti via per gestire o prevedere in modo diverso?

La creatività si allena, dimentichiamoci il discorso del talento. L'innovazione prima di tutto si ascolta e poi si prosegue: devi ascoltare il contesto, gli obiettivi, i futuri probabili. Lì in mezzo c'è l'innovazione. È la capacità di osservare il contesto e immaginarlo con i suoi bisogni e opportunità in un tempo futuro. Poi utilizzi gli strumenti per progettare soluzioni che stiano in piedi.

Speaker 1: Ti ringrazio molto. Ti farei solo un'altra domanda di bibliografia sulla complessità.

Speaker 3: Qui non saprei cosa risponderti, mi fermo. Se avrai bisogno di due parole possiamo ancora farlo.

Speaker 1: Molto volentieri, grazie e a presto.

INTERVISTA N. 11

Speaker 1: NN, innanzitutto ti chiedo di introdurti: chi sei, cosa fai e quali sono state le tue esperienze legate a questo ambito.

Speaker 3: La parte manageriale nasce in giovane età. Io ho cominciato molto presto a lavorare in azienda con ruoli manageriali nella funzione del personale. Io sto studiando ora filosofia, questa è la cosa divertente, in realtà ho studiato sociologia. In quegli anni spesso capitava di non saper sintetizzare una domanda che ti viene da dentro, che sarebbe dovuta essere il mio sbocco naturale. Sociologia è stata tecnologicamente una delle cose più vicine.

Sono entrato in azienda e ho svolto ruoli manageriali fin da subito nella funzione del personale, prima come responsabile della formazione, poi come HR Director. Ho fatto un'esperienza corporate di quasi 15 anni. Poi sono uscito e sono andato in società di consulenza, alcune più grandi, dove l'ispirazione era l'incontro fra tecnologia e l'umano. Parliamo del periodo tra il 2009 e il 2014, quando le tecnologie e le piattaforme di conversazione cominciavano ad arrivare e formulavano una domanda un po' più antropologica su come cambiavano le dimensioni dello spazio e del tempo, sul concetto di possibilità e su cosa volesse dire apprendere in contesti fluidi e dinamici. Ho cominciato a scrivere in quegli anni.

Dopodiché ho fatto un largo giro fino a quattro anni fa nelle grandi multinazionali della consulenza. Da qualche anno sono in una società di consulenza che ha una fortissima ispirazione filosofica, si chiama NN. Ha come purpose fondamentale quello di aiutare le aziende a leggere se stesse e a leggere il tempo, lo spirito del tempo, per individuare riflessivamente quali sono le migliori forme e quali quelle da evitare. In questo tempo serve una forte dimensione di impegno etico e trasformativo. Qui ho trovato una grande forza potenziale della filosofia in un contesto manageriale, a cui viene meno la possibilità di fare lunghe proiezioni come si poteva fare vent'anni fa. Oggi è impossibile prevedere scenari a lungo termine; di conseguenza il meccanismo non è più predittivo, ma si basa sulla capacità riflessiva, sulla capacità di porre domande potenti.

Lavoriamo su due direttrici: una è NN Consulting, che lavora su direttrici di consulenza ma con una ricerca filosofica molto forte – utilizziamo metodologie di pensiero da Cartesio a Hegel, trasformate per essere utilizzate in sede di confronto e attività trasformativa. L'altra parte è un sito correlato, Accademia, che è sostanzialmente autoriale e dove convergono attività di ricerca, articoli, saggi, podcast e video. Sta nascendo anche NN Edizioni.

Speaker 1: Relativamente all'attività di consulenza, qual è la domanda più frequente di un'azienda che vi richiede un servizio? Cosa cercano?

Speaker 3: Cercano di base delle soluzioni. È l'epoca del "soluzionismo": l'azienda chiede un sistema di performance perché quello attuale non funziona o è vecchio. La prima domanda che ci fanno è: "Che tipo di sistemi di performance avete?". A questa domanda io ne faccio un'altra: "Ma tu perché vuoi un sistema di performance? Serve per valorizzare le persone, per ingaggiarle o per sapere come distribuire il bonus?". Questa è una cosa che tende a confondere. Le aziende ci contattano dicendo di avere un problema e, pensando arrogantemente di aver già definito i contorni del problema, chiedono una soluzione diretta (es. gamification per la formazione noiosa, programmi di *attraction* per i talenti). Noi ribaltiamo questo concetto: torniamo sulla domanda e qualche volta abbiamo aiutato il cliente a riformulare la domanda sulla base della quale poi è andato sul mercato a cercare le soluzioni adeguate.

Speaker 1: Quindi il livello è strategico?

Speaker 3: Il nostro livello di elezione è strategico. Offro subito un posizionamento: la mia consulenza è di ordine molto strategico. Essendo un ex HR, faccio ragionamenti di *people strategy*, sistema di valori, codice etico. Parliamo di dimensioni che hanno uno spettro sistemico e uno sguardo lungo. Dopodiché, quando scendiamo nel processo, lo disegniamo facilmente, o a volte indichiamo semplicemente la via. Ad esempio, una volta disegnata la *people strategy* e ricondotti i valori allo spirito del tempo, diciamo all'azienda di cercare chi è bravo a realizzare quel progetto specifico.

Speaker 1: Quindi poi l'implementazione se la fanno loro?

Speaker 3: Spesso le implementazioni le fa la stessa azienda. A volte capita anche a noi di farle, ridisegnando ad esempio il percorso di carriera interno e ribaltando il paradigma del movimento. All'inizio il movimento è inteso solamente in modo ascendente. Noi abbiamo rimodellato l'organizzazione come se fosse una città con rotonde, semafori, vicoli, sopraelevate. Stiamo educando le persone a muoversi dentro questa città per procedere verso le risorse che servono a loro. Il movimento non è più connotato dalla dimensione di status, ma dall'accrescimento dell'apprendimento, dalla capacità di fare e di stare.

Quando ci hanno parlato di questa cosa, ho elaborato la metafora del movimento. Che cosa consente il movimento? Lo spazio (senza spazio percorribile non puoi muoverti) e l'intenzione. Ciò che si muove, se non è inerte e mosso da energia cinetica acquisita, si muove perché ha un'intenzione. Gli esseri umani sono intenzionali. La filosofia ha aiutato a guardare la stessa cosa con occhio completamente diverso.

Speaker 1: La filosofia intesa come capacità di fare le domande giuste?

Speaker 3: Capacità di fare le domande giuste al cliente, ma anche al tempo. Che vuol dire oggi progettare un percorso di carriera? Vuol dire solo adeguare gli strumenti interni di un'azienda a un paradigma? Perché ce n'è un altro fuori di lì. Per esempio, molti ragazzi si dichiarano del tutto disinteressati alla carriera verticale. Se la carriera è un'esperienza di apprendimento costante, bisogna avere la capacità di guardare verso l'orizzonte, verso un'idea nel senso greco, e portarla dentro l'azienda come prospettiva. Non pensare solo a sistematizzare ed efficientare quello che hai dentro, ma metterlo in rapporto con l'esterno.

Stiamo elaborando un concetto di "psico-razionalità generazionale". Le separazioni anagrafiche non sono più in grado di raccontare dove si taglia una generazione. Abbiamo pensato a quattro fattori di sguardo e stiamo guardando intere popolazioni attraverso questi filtri: vengono fuori dei campi generazionali in cui un cinquantacinquenne, una ventitreenne e un sessantatreenne fanno parte della stessa generazione. È la pratica del dubbio: è davvero così come ci stiamo dicendo?

Speaker 1: Ci sono delle tecniche che utilizzate per fare questo oppure è un approccio?

Speaker 3: In qualche caso utilizziamo delle tecniche. Il metodo socratico, naturalmente, è un metodo potente: la domanda a cascata che ti vincola a spiegarti e a renderti conto che la base che stai utilizzando non è razionale. Usiamo anche i tritici hegeliani (tesi – antitesi – sintesi) per far fare ai board strategici delle riflessioni sugli scenari impossibili. Usiamo il pensiero di Cartesio, il gioco dello svuotare analiticamente l'oggetto per andare a trovare il suo centro immutabile. Lo facciamo spesso quando chiedono di lavorare sui valori, per esempio sull'innovazione. Cerchiamo di capire cos'è l'innovazione togliendo cosa *non* è.

Speaker 1: Lo sapete voi, ma non lo sanno loro.

Speaker 3: Le aziende non funzionano se gli dici che stai usando Cartesio, finiscono in un secondo. La cosa bella è spiegare che il filosofo, per poter elaborare quel pensiero, ha prima elaborato una tecnica del pensare, una forma del pensare. Noi vorremmo che le aziende approdassero lì. Ma se lo dichiari prima, non vendi nemmeno il problema. Dopo che inizia a funzionare e vedono i risultati, glielo disveli, ed è più facile che lo accolgano.

Speaker 1: Prima hai parlato di *purpose* e di valori. Qual è il ruolo del *purpose* nel lavoro che fate?

Speaker 3: Il tema del *purpose* per noi è molto forte perché ci siamo dichiarati non affezionati a nessuna tecnica, nessun paradigma e nessun obiettivo specifico (trasformare, innovare, ecc.). Ci siamo dati un *purpose*: aiutare le aziende a capire bene il tempo in cui operano e aiutarle a prendere consapevolezza e agire in modo responsabile. Rispetto a questo *telos*, noi possiamo arrivare con tanti strumenti diversi. Questa è la differenza rispetto al fissare un obiettivo, perché l'obiettivo fissa immediatamente il sistema di risorse e valori. Invece su questo vogliamo essere laici.

La declinazione che il mercato sta dando al *purpose* è che abbia una ricaduta sociale ed etica (sostenibilità, ambiente). Chi passa da mission e vision al *purpose* sta invertendo la relazione fra la dimensione economica e

l'obiettivo. Nell'azienda pre-purpose, i sistemi si adeguano per raggiungere l'obiettivo economico. Nel purpose, la dimensione economica diventa una delle risorse per raggiungere l'obiettivo più largo. Si invertono mezzi e fini. Ci chiamano spesso perché sappiamo fare questo lavoro di sguardo, per aiutare a pensare.

Speaker 1: Aiutateci a capire qual è il nostro *purpose*?

Speaker 3: Ci chiedono di aiutarli a capire qual è il loro *purpose*, la ricaduta che ha sul mondo. È visto anche come un esercizio di scrittura: un *purpose* bello, fatto bene, dove le parole sono scelte con cura. Le parole diventeranno l'attrattiva dei valori su cui poi le aziende fanno ricadere i modelli di competenze e i percorsi di carriera. Le parole sono pietre angolari.

Speaker 1: Il *purpose* dà una nuova direzione. Qual è il ruolo della filosofia in questo processo trasformativo?

Speaker 3: È anche quello di riuscire a tradurre in un linguaggio comprensibile a tutta l'organizzazione che cosa questo purpose vuole dire. Uno dei compiti della filosofia è tradurre il purpose in un linguaggio intelligibile a tutti i livelli aziendali. Spesso si traduce in una frase narrata al mondo (clienti, stakeholder, cittadini), ma gli employee sono coautori del purpose, quindi devono capirlo bene.

Abbiamo lavorato con un'azienda di facility sulla "sostenibilità evoluta". Abbiamo dovuto declinarla bene perché quando un manager è sostenibile? C'entrano i carichi di lavoro, l'inclusione, l'impatto sulla carta stampata. Il manager diventa il grande realizzatore di questo purpose. A un certo punto la parola deve incarnarsi nel reale.

Speaker 1: Avete fornito delle linee guida o codici di condotta?

Speaker 3: Abbiamo fatto una serie di workshop con la direzione basati su un modello: teoria – ideazione – pragma. Tre fasi: riflettere su una teoria di riferimento; ideazione su come trasformare la teoria nel mondo reale; pragma, ovvero quali azioni implementiamo. Poi abbiamo calato questo su tutti i dipartimenti per capire come trasformare i fattori principali (sostenibilità, inclusione, comunità) in azioni concrete. Ognuno ha

elaborato un *action plan* con dati di controllo ogni sei mesi. Questo diventa un momento di racconto del loro lavoro.

Speaker 1: Molto interessante, lavorate su tutti i livelli.

Speaker 3: Sì, perché con un manager parli in un certo modo, l'employee ne deve usare un altro. Le grandi aziende oggi sono un fattore estremamente diversificato: giovani neolaureati, senior, differenze di genere. Noi non arriviamo a priori a definire tutte le parole, noi andiamo dalle persone a chiedere cose significhino per loro, quale sia la parola migliore da usare. Per esempio, per la tua popolazione aziendale, per il tuo perimetro di riferimento, per la tua area di riferimento, la parola *sostenibilità* cosa significa? Se sei a capo dell'area tecnica, tendi a volgere su un buon equilibrio del sistema di mezzi; se lavori nel mondo dell'HR, sostenibilità può voler dire anche organizzazione del lavoro fatto in un certo modo. Se consulti la funzione della comunicazione e del marketing, sostenibilità vuol dire comunicazione realistica, vuol dire trasparenza. Quindi, poi, insieme alle varie popolazioni aziendali si cerca di diversificare, di declinare le parole conservando unità attenzionale verso il *purpose*. Questi sono degli esperimenti belli in cui è tutto *logos*, è tutto dialogo. Le parole sono usate veramente come dei mezzi per spiegarsi, per comprendersi, per allinearsi.

Speaker 1: Lo andate a spiegare voi ai diversi livelli?

Speaker 3: Sì, arriviamo fino al nucleo operativo. In un'azienda di facility nel Nord Ovest abbiamo lavorato fino a chi guida i camion e raccoglie la spazzatura. In un contesto con molti stranieri, il tema della parola viene scandagliato dentro una dimensione di interculturalità con tantissime insidie.

È il *polemos* eracliteo: devono valere certi opposti perché tu possa trovare una soluzione. Se parli di "benessere", bisogna sapere cosa vuol dire per uno srilankese che mantiene 12 persone in patria e cosa significhi per un ragazzo locale con genitori stabili. Bisogna trovare una definizione che sappia ospitare tutti e due. In questo contesto si forma una mutua consapevolezza: esistono forme di esistenza che partono da presupposti diversi dai miei. Questo genera una ricchezza anche operativa.

Speaker 1: Relativamente alla tua esperienza nelle risorse umane, come il tuo background si sposa con la gestione delle risorse umane?

Speaker 3: La prima domanda che dobbiamo farci è: “Che cosa vuol dire uomo?”. L’umano non è solo il dipendente che opera. Serve una riflessione filosofico-antropologica su cos’è l’umano oggi, perché è da lì che si formula la *people strategy*. Altrimenti i messaggi per assumere, le competenze soft, il benessere, sono basati su assunti inesistenti. All’HR racconto che la postura filosofica è fondamentale. Dalla *people strategy* scendiamo all’*employee journey* (selezione, onboarding, sviluppo, offboarding). Ci chiedono di ridisegnare questi processi, come l’onboarding, in modalità innovativa.

Speaker 1: Riguardo ai processi di innovazione e alla costruzione di team multidisciplinari (competenze STEM e umanistiche), come la vedi?

Speaker 3: L’innovazione ha bisogno di tanta diversità e di tanta ridondanza. L’efficienza tende ad omologare e tagliare il pensiero divergente che genera l’innovazione. I team ibridi fanno fatica a rimanere insieme per lungo tempo; possono funzionare se c’è un oggetto forte da realizzare, un purpose forte che allinea le energie per progetti. Nei team di processo le diversità sono più complesse da gestire, lì funzionano meglio le omogeneità di fondo, anche se è una forzatura perché la totale omogeneità non esiste.

Le persone vanno preparate alla diversità. Stiamo facendo un progetto, “La bottega delle trame”, per l’inserimento di ragazzi con sindrome di Down o patologie cognitive nei negozi. Ci siamo resi conto che il problema non è il ragazzo accolto, ma formare coloro che accolgono, perché di fronte alla disabilità si innescano meccanismi di difesa. La diversità è un fattore potentissimo per l’innovazione, ma delicato da gestire.

Speaker 1: Questo mi fa pensare al tema del *Sensemaking* (Weick). Si parte da quello?

Speaker 3: Sì, è un filone potentissimo che va da Cartesio a Weick. Mi innervosisco quando vedo che questa letteratura non è conosciuta dai manager, perché cambia il loro modo di vedere. Spesso fanno corsi di negoziazione, ma se non capisci il presupposto che l’oggetto stabile non c’è,

che la realtà è una mediazione tra punti di vista, la negoziazione diventa solo manipolazione. Weick dice: "Lascia perdere quello che è, fissiamoci su quello che io e te vediamo". Quello è sufficiente per creare qualcosa.

Speaker 2: Quali sono per te le caratteristiche precipue di una vera domanda filosofica?

Speaker 3: C'è un dibattito infinito su questo. Una domanda filosofica è una domanda che presuppone una risposta che non è conoscibile nel momento in cui la stiamo formulando. Che sia una questione nuova (IA) o antica (Dio), siamo di fronte a un'inconoscibilità di fondo. La domanda non serve a guadagnare conoscenza, ma a farci abbandonare i filtri e le zavorre che ci allontanano dalla conoscenza. È la massima diffidenza e presenza possibile. È l'Eros di Platone nel Simposio: un demone a metà tra l'umano e il divino. Gli manca la sapienza assoluta, per questo continua a studiare e ad amare. La postura del manager dovrebbe essere questa: farsi sempre una domanda, interessandosi fino a un certo punto alla risposta.

Speaker 2: Mi richiama l'idea della domanda scientifica, il processo retrogrado.

Speaker 3: Le grandi scoperte scientifiche avvengono quando lo scienziato fa il filosofo e dice: "E se Newton si sbagliasse?". Riapre il campo. Anche Hume diceva che non conosceremo mai il mondo, ma dentro questa inconoscibilità c'è l'azione continua dell'uomo che si fa domande. Dobbiamo salutare positivamente la pulsione a far domande.

Speaker 1: Quanto un'impresa e un team di manager sono preparati a questo approccio?

Speaker 3: Non è facile. Le aziende vogliono certezze, vogliono l'Excel che fa proiezioni, anche se quell'Excel non rappresenta la vita vera ma un'idealizzazione. Agli HR dico sempre: "Voi volete essere concreti, ma la vostra materia è la parola. La parola ha bisogno di tempo. La vostra concretezza è formulare frasi che trasmettano senso". Un PowerPoint non è concreto se pensi che cambi la visione di centinaia di persone come per un

atto di fede. La concretezza sta nell'usare quella frase come innesco dialogico.

Speaker 1: Quindi, riducendo all'osso: la filosofia aiuta le imprese a pensare in maniera diversa?

Speaker 3: La filosofia aiuta a pensare un pensiero di sostanza. Questo pensiero, raccontato all'organizzazione, può diventare azioni reali. Magari serve anche ad abbandonare pratiche manageriali che non servono più a niente e che si trascinano solo per abitudine.

Speaker 2: Il lavoro che fai come consulente sarebbe possibile se fossi un CPO (*Chief Philosophy Officer*) interno all'azienda?

Speaker 3: In alcuni casi il CPO sostanzialmente si sovrappone al ruolo di HR perché si parla con un linguaggio tradizionale ai manager, ma si fa ricerca su che cos'è l'uomo, la persona, in base a cui, poi, si realizzano programmi che servono a liberare il potenziale. In molti altri casi il CPO è un agente di cambiamento introdotto in azienda con il grandissimo limite di non avere quasi mai un vero budget, di non avere quasi mai un'autorevolezza costruitasi nel tempo, quindi molto spesso, al di là del bellissimo titolo che gli si dà, fa una fatica gigantesca nell'avere a che fare con i suoi peer in azienda; quindi, spesso è abbastanza inefficace. Potrei perorare la causa di questo ruolo solo se fosse un ruolo di transizione: il CPO serve per trasferire le competenze filosofiche a tutti e, quando ognuno ha innestato la competenza riflessiva, quel ruolo non ha più senso di esistere.

Speaker 2: Che tipo di carriera avrebbe un CPO?

Speaker 3: Non ha un piano di carriera aziendale, è quasi sempre un innesto dall'esterno. Sono persone autorevoli che ragionano a cavallo tra filosofia e management. Il filosofo è chi incarna lo spirito della filosofia, non necessariamente il laureato. Quello del CPO è un ruolo difficile da creare perché è un ruolo che richiede un excursus che non esiste in natura nelle organizzazioni. E poi è complicato dire che della filosofia si occupa il CPO perché o noi arriviamo a dire che è un'organizzazione è *philosophy based*,

cioè, ha dentro di sé la competenza filosofica, quindi sa usare il pensiero riflessivo, oppure non è un ruolo che riesce a concretizzare. Spesso li mettono nei progetti di trasformazione. A cosa serve il filosofo in un progetto? A dirti “ma hai pensato anche a questo?”, “e se...”, “però”. Il filosofo è uno che ti infastidisce tutto il tempo, che ti metterà dubbi, perché il filosofo o è un istigatore di dubbio o non serve a niente. E le aziende non amano questo perché, quando un progetto è incanalato, non puoi avere sempre quello che ti dice, “ma se...” “però sei sicuro?” Questo potrebbe diventare ingestibile.

Speaker 1: Grazie mille NN. Una prospettiva magnifica e trasversale.

Speaker 3: Grazie a voi davvero. In bocca al lupo e buon lavoro.

INTERVISTA N. 12

Speaker 2: Allora NN, ti chiederemmo di introdurti, di raccontarci chi sei e di cosa ti occupi.

Speaker 3: Sono NN, un ingegnere di formazione. Ho fondato molti anni fa NN con l'obiettivo di creare un centro che potesse affrontare i temi dell'innovazione e dello sviluppo con un approccio transdisciplinare e multidisciplinare, provando a coniugare hard science e soft science, domini tecnologici con domini umanistici, pensiero ed azione.

Nel tempo NN ha promosso, e sta promuovendo, uno dei più importanti e significativi ecosistemi per l'innovazione di iniziativa privata — ma amiamo dire di interesse pubblico — nel Sud Italia. Un grande ecosistema che integra l'intera filiera dell'innovazione sul modello dei grandi ecosistemi internazionali, promosso con ricorso alla finanza privata e pubblica.

Come intuirete dal nome NN, il mio desiderio fin da piccolo era quello di realizzare un centro multidisciplinare che avesse un'origine Magno Greca, umanistica, che attingesse alla ricchezza della tradizione dell'umanesimo classico e rinascimentale, e poi all'evoluzione della dottrina sociale della Chiesa e degli sviluppi delle teorie economiche più avanzate, in particolare l'Economia Civile.

NN tradisce fin dall'inizio l'idea, l'ambizione e il desiderio di integrare domini disciplinari apparentemente dispersi in un'unica prospettiva: quella della costruzione di senso applicata a una realtà aziendale che si occupa di innovazione.

L'innovazione in sé è il più potente strumento per costruire nuove ontologie, nuove morfologie di futuro. Nel nostro caso diventa Innovazione Armonica: ho introdotto nella letteratura internazionale, quasi 10 anni fa, questo concetto con l'idea di coniugare un dominio applicativo (l'innovazione) con un dominio più speculativo (l'armonia). Nell'armonia ritroviamo il canone, ma anche il metodo per comporre le suggestioni di origine umanistica classica con l'ideazione di una perfezione originaria nel fare innovazione. Sono fondatore e presidente di NN e fondatore di questo grande gruppo, ora nazionale e internazionale, che è Harmonic Innovation

Group. In NN risiede la ricerca speculativa di pensiero, mentre in Harmonic Innovation Group avviene la “messa a terra” delle varie attività.

Speaker 2: È molto curioso che da ingegnere tu abbia avuto questa spinta. Cosa ti ha mosso dalla formazione più dura alla ricerca di un intreccio con la formazione umanistica?

Speaker 3: Semmai è l’opposto. Io ho avuto una formazione umanistica, sono cresciuto in un contesto molto umanistico, coltivando fin da bambino l’approfondimento filosofico, classico e la musica (sono diplomato in Conservatorio). Mi sono sempre occupato di arte, teatro, cinema. Ho scelto ingegneria perché mio padre era un topografo e perché, anche in questa ricerca umanistica, amavo provare a capire la radice filosofica della fisica e della matematica. Matematica, fisica e filosofia si toccano al vertice. Ero alla ricerca di questo punto di tangenza tra i due domini. Il mio percorso di formazione è avvenuto all’ombra di uno dei più grandi teologi contemporanei, che è stato per me padre spirituale e mentore. Ho trovato in questa “singolarità duale” tra pensiero razionale tecnico e interesse umanistico, nella ricerca teologica e filosofica, il senso vero di quello che andava fatto.

Quando ho creato NN, era un modo per portare a sintesi questa triangolazione: l’idea di creare un contesto in cui la speculazione filosofica e umanistica fosse messa a servizio di un’applicazione tecnica, ma entrambe fossero poi al servizio della costruzione di un mondo migliore, di una verità che si poteva manifestare. Come diceva Pericle: siate “filosofi e filocali”, pensatori e costruttori del bello (Kalòs kai agathòs), costruite il bello, il buono, il giusto e il durevole. NN nacque dal mio desiderio di giovane laureando in ingegneria di portare a sintesi non solo le diverse scienze, ma anche i miei interessi personali.

Speaker 2: Portando questa formazione umanistica all’interno del fare impresa, a cosa serve per un cambiamento strategico? Ha un ruolo veramente strategico?

Speaker 3: Più che strategico, nel nostro caso l’approccio filosofico è costitutivo. Abbiamo un credo aziendale che si richiama ontologicamente a questo approccio¹⁹. L’intera attività è ispirata a questa dimensione. Per noi

esiste un mondo noumenico e un mondo fenomenico: il mondo fenomenico è tanto più vero e autentico quanto più riesce a essere collegato con il mondo noumenico. Esiste un'ontologia del fare. In uno dei miei libri sull'innovazione armonica, il sottotitolo è "un senso di futuro": si costruisce non solo una direzione, ma anche un senso rispetto a quella direzione.

Le nuove morfologie hanno bisogno di un'ontologia. Non si costruiscono nuove forme di futuro se non si attinge ad ontologie antiche che ogni giorno si riattualizzano. Nella nostra esperienza d'impresa, questo dialogo tra *res cogitans* e *res extensa* (citando Cartesio) è costante. È la ricerca strutturale di un'entelechia che diventa azione pratica e imperativo morale attraverso il lavoro. Per noi l'Actus Essendi (per citare San Tommaso) precede il fare.

Speaker 1: Qual è il valore per la generazione di innovazione? Mi metto nei panni dell'aspetto manageriale: come questi principi e la filosofia si traducono in processi di innovazione più efficaci ed efficienti?

Speaker 3: Oggi si parla tanto di sostenibilità e processi di transizione. Viviamo un vero e proprio cambiamento d'epoca, una singolarità nel quale si sta definendo come l'umanità vivrà il proprio futuro. Avere la capacità di lavorare per soluzioni buone ed utili per l'uomo è in sé un vantaggio competitivo. Non soluzioni al servizio di un primato di mercato, ma al servizio del bene comune.

Heidegger ci ricordava che è inquietante che il mondo subisca un completo dominio della tecnica, ma è ancora più inquietante che l'uomo non sia preparato a questo radicale mutamento. Siamo perfettamente preparati a gestire un mondo che non esiste più. Spesso siamo bravi a standardizzare e costruire modelli organizzativi e di business che guardano al passato perché sono sclerotizzati e privi di vita autonoma, creando fissità cognitive.

L'innovazione è in sé avere uno sguardo controintuitivo. Questo sguardo è efficace quando supera le fissità e si proietta nel futuro in maniera libera. Per farlo, bisogna astrarre dal regno dell'immanenza al "regno dei fini" (Kant), attingere a valori universali che consentono di stare avanti alle scremature del confine di ciò che conosciamo oggi. Questo è il vero vantaggio competitivo. Chi fa innovazione perpetuando modelli economici standard fa solo il "circolo dell'innovazione". La continua disponibilità alla ricerca filosofica ci consente questo saliscendi tra le idee eterne e la loro attualizzazione, rendendoci veramente innovativi e competitivi.

Speaker 1: Mi metto nei panni di una startup o PMI che entra nel vostro hub. Per loro il valore è assorbire un modo di pensare differente che, attraverso lo scambio di idee, riesce a farli pensare in maniera più originale?

Speaker 3: Sicuramente. Sviluppare la capacità di elaborare il pensiero laterale è tipico del fare innovazione. Il pensiero laterale ha bisogno di attingere a una sorgente sempre nuova, che è di natura umanistica. I più grandi fisici della storia (come Einstein) sono stati prima grandi pensatori che hanno pensato per astrazione, e solo un attimo dopo dei grandi matematici. Il pensiero astratto consente di rompere il “tetto di cristallo” delle fissità. Chi fa innovazione ha bisogno di essere educato a questo sguardo controintuitivo.

L'innovazione può avvenire per combinazione di oggetti esistenti o per astrazione. Le prime armi dell'uomo sapiens sono state realizzate per astrazione, vedendo che le pietre acuminate funzionavano meglio.

Questo pensiero si applica anche ai modelli organizzativi (pensate ai modelli Open Source o Open Organization, che nascono da visioni filosofiche) e ai modelli di business. Il mercato del Venture Capital tende a massimizzare il profitto a breve termine con modelli incrementali. Grazie all'astrazione filosofica, si può evolvere verso il modello dell'impresa di lungo termine, puntando a correggere i differenziali di sviluppo. Questo genera innovazioni trasformative che possono creare rendimenti superiori a quelli di mercato.

Speaker 1: Quindi si tratta di educare le organizzazioni a pensare e concepire le cose in un certo modo?

Speaker 3: Sì, a ragionare sulle cose in modo diverso. L'avvento dell'Intelligenza Artificiale ci dice che l'uomo non potrà gareggiare sulla quantità computazionale con la macchina. L'uomo vincerà sulla macchina se saprà essere rilevante, cioè capace di donare senso e orientare la macchina.

Quella capacità di donare senso e di astrarre risiede nel coltivare un dominio di riflessione che è al di là del fenomenico. Sta ritornando nelle organizzazioni il modello della multiversitas medievale (rispetto all'universitas della specializzazione): un duplice dominio di chi è

specializzato e di chi ha competenze trasversali per armonizzare e donare senso. Le grandi aziende cercano filosofi oggi proprio con questo obiettivo.

Speaker 1: È corretto dire che la filosofia aiuta le organizzazioni ad “imparare ad imparare”? C'è un valore per l'apprendimento organizzativo?

Speaker 3: Sì, la filosofia aiuta le organizzazioni a imparare ad imparare. Non basta leggere Emanuele Severino ne “La tendenza fondamentale del nostro tempo”. È quasi scontato dire che la filosofia produce valore. Abbiamo definito una società abituata al primato della tecnica, dimenticando che anche quella è frutto di un pensiero. Dobbiamo scegliere se essere dei “replicanti” (come in Blade Runner) che attuano il pensiero di altri, o essere creatori di nuove forme. L'uomo è centrale: senza l'uomo non c'è tecnologia. Se l'uomo non porta un pensiero originale, la tecnologia è fine a se stessa.

Speaker 1: Ci sono delle pratiche codificate che utilizzate per diffondere concretamente queste cose nelle aziende?

Speaker 3: Abbiamo un'intera azienda che si occupa di questo. Abbiamo creato una rete internazionale di pensatori e due collane editoriali (una sull'innovazione e una sulle scienze economiche dello sviluppo) a cui partecipano premi Nobel e grandi pensatori. C'è un lavoro di ricerca con università, comunicato tramite eventi, festival e produzioni multimediali. Inoltre, facciamo un lavoro di audit e assessment all'interno delle aziende basato su una tassonomia che abbiamo elaborato. È una tassonomia dinamica che ci aiuta a capire il livello di maturità di un'azienda e cosa le serve per evolvere la propria vision e mission in coerenza con questa impostazione. C'è attività di formazione, mentoring e monitoraggio.

Speaker 1: Questa tassonomia è un aspetto unico e interessante. Che elementi contiene? Ci permette di verificare come sta andando, un po' come le certificazioni di sostenibilità (B Impact Assessment)?

Speaker 3: Una versione sintetica della tassonomia si trova nel mio libro “Compendio di innovazione armonica”. La tassonomia è stata trasformata in una matrice di impatto e in una teoria del cambiamento, esplosa in un

centinaio di indicatori diversi che vengono monitorati. Ci consentono di avere un cruscotto di controllo costante. Abbiamo elaborato un modello di report integrato (“Harmonic Reporting”) che integra le sorgenti del report aziendale classico con la nostra tassonomia specifica. Tutte le attività del nostro ecosistema devono creare impatti coerenti con questa tassonomia. C’è un lavoro costante di monitoraggio e orientamento retroattivo: una continua osmosi tra ricerca speculativa e attività pratica.

Speaker 1: Le imprese accettano serenamente questo nuovo modo di fare o ci sono barriere?

Speaker 3: All’inizio c’è una selezione all’origine: chi non è interessato non accetta. Chi accetta, non è detto che lo faccia in maniera del tutto consapevole; spesso è una suggestione iniziale. La consapevolezza va creata e accompagnata nel tempo. È un percorso.

Speaker 2: Credo che lo strumento principale sia sempre la domanda sul futuro e sul senso. Per fare innovazione è necessario un “tornare indietro” come metodo retroattivo di lettura del reale e ritorno all’umano.

Speaker 3: Potrei risponderti con l’immagine dei nani sulle spalle dei giganti. Sulle loro spalle riusciamo a guardare un orizzonte più lontano⁵¹. Pascal ci ricorda la “presenza segreta” che trascende gli eventi. Noi siamo figli della rivoluzione industriale e del ‘900, dovremmo avere certezze, e invece il nostro tempo è contraddistinto da incertezza, dubbi e disuguaglianze (che hanno raggiunto l’apice secondo il *World Inequality Report*). Se abbiamo più conoscenze empiriche ma siamo così incerti, forse è perché abbiamo smarrito la dimensione meta-empirica. Se un imprenditore dimentica che esiste una presenza che trascende la realtà fattuale, non sarà capace di anticipare e orientare gli eventi, ma ne sarà travolto. La realtà ha una radice profonda di senso: se non scendiamo lì, potremmo “surfare” la realtà ma non guidarla. Per questo la ricerca speculativa è il maggior vantaggio competitivo: fare impresa è un’esperienza filosofica, quasi mistagogica.

Speaker 1: Tornando all’approccio multidisciplinare, qual è il valore di mettere insieme saperi diversi (umanistici e tecnici)?

Speaker 3: La molteplicità dei saperi alimenta una maggiore pienezza per sapere, che si trasforma in sapere vivo, nell'accezione aristotelica del termine. Il pensiero laterale tanti più stimoli ha, tanto più riesce ad essere efficace. Nel fare impresa c'è strutturalmente bisogno di più saperi: finanziario, ingegneristico, tecnico, tecnologico, di un sapere organizzativo, strategico, di un sapere filosofico. Quindi la molteplicità del sapere, ricondotti all'unità, il tutto nell'uno e l'uno nel tutto, è un'esigenza che spesso dimentichiamo. È il passaggio dalla specializzazione verticale a quella orizzontale, dalla monade di Leibniz all'armonia delle sfere di Pitagora. Le monadi sono parti limitate; bisogna tendere a un'armonia più piena del sapere per avere un'armonia piena del fare.

Speaker 2: Una domanda specifica sul Chief Philosophy Officer (CPO). Avere un filosofo all'interno è una fonte inesauribile, ma c'è chi pensa che sia una spesa, che non abbia un percorso di carriera definito, o che possa essere fastidioso o condizionato dal contesto aziendale. Qual è la tua idea?

Speaker 3: È utile che ci sia in ogni azienda, un po' come lo psicologo, ma da solo non riesce a orientare uno stile aziendale se questo non è condiviso. C'è bisogno che la filosofia sia dentro le organizzazioni, ma c'è bisogno che ognuno all'interno diventi un po' filosofo.

Nei prossimi anni la tecnologia sarà pervasiva. Studi internazionali dicono che tra 5 anni il 30% delle competenze necessarie oggi non sono ancora state inventate e il 70% dei lavori attuali saranno fatti da macchine. Già oggi l'IA scrive memorie difensive ed emana sentenze. La presenza di uomini capaci di orientare le macchine sarà fondamentale in tutte le professioni. Non cercheremo grafici che disegnano, ma programmatori che sappiano istruire la macchina con le informazioni giuste, attingendo a una riflessione ben fatta.

Tutti dovranno diventare dei pensatori ("filocali", costruttori e pensatori del bello). Parlare di CPO potrebbe essere superato prima ancora di diventare attuale, perché saremo in una frontiera dove tutti saremo chiamati a fare le domande giuste alle IA. Come si chiamerà questa figura? Ingegnere computazionale o filosofo? Sarà un po' l'uno e un po' l'altro. Nei prossimi 5 anni il fare innovazione sarà sempre più al confine tra tecnica e senso, tra pensiero tecnico e pensiero filosofico.

Speaker 1: Grazie mille, è stata una bella chiacchierata. Ti terremo aggiornato sugli sviluppi della pubblicazione scientifica.

Speaker 3: Grazie a voi, in bocca al lupo per i progetti. Sono felice di leggere tutto.

BIBLIOGRAFIA

Aboulafia, M. (1986). *The Mediating Self: Mead, Sartre, and Self-determination*.

Yale University Press.

Aboulafia, M. (1991). *Philosophy, Social Theory, and the Thought of George*

Herbert Mead: Nutrition in America. SUNY Press.

Acquarone, A. (2009). *Pratica ed etica del management teatrale. Per una*

ridefinizione dell'organizzazione ed economia dello spettacolo".

FrancoAngeli.

Adorno, T. W. (1964). L'industrie culturelle. *Communications*, 3(1), 12–18.

<https://doi.org/10.3406/comm.1964.993>

Adorno, T. W. (2009). L'attualità della filosofia (1931). In M. Farina (A c. Di),

L'attualità della filosofia: Tesi e origini del pensiero critico. Mimesis.

Adorno, T. W. (2011). *Parva aethetica. Saggi 1958-1967*. Mimesis.

Adorno, T. W. (2015). *Minima moralia. Meditazioni della vita offesa* (L. Ceppa,

A c. Di; R. Solmi, Trad.). Einaudi.

Adorno, T. W., & Horkheimer, M. (2010). *Dialettica dell'illuminismo*. Giulio

Einaudi Editore.

- Adorno, T. W., Popper, K. R., Habermas, J., Hans, A., Pilot, H., & Dahrendorf, R. (1972). *Dialettica e positivismo in sociologia* (H. Maus & F. Fürstenberg, A c. Di). Einaudi.
- Allen, P. M. (2011). Complexity and Management. In C. A. Hooker, *Philosophy of complex systems* (pp. 783–808). North Holland.
- Ampola, M. (2010). Capitolo settimo. La cultura di massa. In *Dialogo su Jürgen Habermas* (II, pp. 203–214). ETS.
<https://www.edizioniets.com/scheda.asp?n=9788846727008>
- Anderson, E. (1993). *Value in ethics and economics*. Harvard university press.
- Aristotele. (2017). *Metafisica: Con testo greco a fronte* (E. Berti, A c. Di). Laterza.
- Arnold, M. (1975). *Cultura e anarchia* (V. Gabrieli, A c. Di). Einaudi. (Opera originale pubblicata 1869)
- Arnone, M., & Leogrande, A. (2025). *Manuale di Economia Politica*. Società Editrice Esculapio.
- Auslander, P. (2023). *Liveness: Performance in a mediatized culture* (Third edition). Routledge, Taylor & Francis Group.
<https://doi.org/10.4324/9781003031314>
- Azzarà, S. G. (2021). La ristrutturazione dell'ideologia tedesca nel periodo di Weimar: Neoromanticismo, modernismo reazionario, rivoluzione conservatrice. *Studi Urbinati, B-Scienze umane e sociali*, 131-180
Paginazione. <https://doi.org/10.14276/2464-9333.1179>
- Bacone, F., & Rossi, P. (2016). *Scritti filosofici*. UTET.

- Baggio, G. (2021). Per una ontologia cognitiva pragmatista. Il contributo di G.H. Mead. *Post-filosofie*, 183-204. Paginazione. <https://doi.org/10.15162/1827-5133/1270>
- Barnard, C. I. (2002). *The functions of the executive* (K. R. Andrews, A c. Di; 30. anniversary ed. with an introd. by Kenneth R. Andrews, 39. print). Harvard Univ. Press.
- Barrett, F. J., Powley, E. H., & Pearce, B. (2011). Hermeneutic Philosophy and Organizational Theory. In C. K. Tsukas & R. Chia (A c. Di), *Philosophy and organization theory* (1. ed). Emerald.
- Barthes, R. (con un contributo di Eco, U.). (2016). *Miti d'oggi*. Einaudi.
- Bathurst, J., & Stein, T. S. (2008). *Performing Arts Management: A Handbook of Professional Practices*. Skyhorse Publishing Company, Incorporated.
- Baumol, W. J., & Bowen, W. G. (1966). *Performing Arts: The Economic Dilemma. A study of problems common to Theater, Opera, Music and Dance*. The Twentieth Century Fund.
- Becchi, P., & Franzini Tibaldeo, R. (2017). Principio umanità e ambiente. Una riflessione su Hans Jonas. In A. A. Cançado & C. Barros Leal (A c. Di), *Diritti umani e ambiente* (pp. 115–139). Expressão Gráfica.
- Benjamin, W. (2014a). *Angelus Novus: Saggi e frammenti*. Einaudi.
- Benjamin, W. (2014b). *Breve storia della fotografia*. Passigli.
- Benjamin, W. (2022). *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica: Edizione integrale comprensiva delle cinque stesure*. Feltrinelli Editore.

- Bentham, J. (1998). *Introduzione ai principi della morale e della legislazione* (E. Lecaldano & S. Di Pietro, A c. Di). UTET.
- Berti, E. (2019). *In principio era la meraviglia: Le grandi questioni della filosofia antica*. GLF Ed. Laterza.
- Blok, V. (2022). *The critique of management: Toward a philosophy and ethics of business management*. Routledge.
- Blumer, H. (2003). *George Herbert Mead and Human Conduct*. Bloomsbury Publishing PLC.
- Bobbio, N. (1982a). In Biblioteca comunale di Cattolica (A c. Di), *Che cosa fanno oggi i filosofi?* Bompiani.
- Bobbio, N. (con un contributo di Eco, U.). (1982b). *Che cosa fanno oggi i filosofi?* (Biblioteca comunale di Cattolica, A c. Di). Bompiani.
- Bodei, R. (2013). *Immaginare altre vite: Realtà, progetti, desideri*. Feltrinelli.
- Bonaldi, C. (2009). *Jonas* (1a ed). Carocci.
- Bonet, L., & Schargorodsky, H. (2018). *Theatre management: Models and strategies for cultural venues* (First edition). Knowledge Works. National centre for cultural industries.
- Bonito Oliva, R. (2018). Rarefazione della cultura tra rivoluzione e ideologia. Note alla riflessione hegeliana sul Moderno [Pdf]. In A. Arienzo, F. Pisano, & S. Testa (A c. Di), *La Fenomenologia dello spirito di Hegel. Problemi e interpretazioni* (pp. 47–72). FedOA - Federico II University Press.

<http://www.fedoabooks.unina.it/index.php/fedoapress/catalog/book/87>

Bourdieu, P. (1983). *La distinzione: Critica sociale del gusto* (G. Viale, Trad.).

Società editrice il Mulino.

Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J. Richardson (A c. Di),

Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education (pp. 241–258). Bloomsbury Academic.

Bourriaud, N. (2010). *Estetica relazionale*. Postmedia Books.

Breuer, S. (1995). *La rivoluzione conservatrice. Il pensiero di Destra nella Germania di Weimar*. Donzelli Editore.

Brown, A. S., & Ratzkin, R. (2011). *Making sense of audience engagement*.

Volume I. A critical assessment of efforts by nonprofit arts organizations to engage audiences and visitors in deeper and more impactful arts experiences

(No. Making sense of audience engagement). The San Francisco Foundation.

Bunge, M. A. (1996). *Finding Philosophy in Social Science*. Yale University Press.

Burckhardt, J. (1983). *La civiltà del rinascimento in Italia*. Sansoni.

Burckhardt, J. (1990). *Considerazioni sulla storia universale*. SE.

Burckhardt, J. (1998). *Sullo studio della storia: Lezioni e conferenze, 1868-1873*.

- Cacciari, M. (2011). Il produttore malinconico (E. Filippini, Trad.). In F. Valagussa (A c. Di), *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*. Einaudi.
- Cardillo, A., & Cervari, P. (2024). *Il logos dell'organizzazione. Guida filosofico-pratica per CEO, imprenditori, manager, HR e coach*. Franco Angeli.
- Carù, A., & Cirrincione, A. (2012). Il management dei servizi al servizio dell'arte. In A. Carù & S. Salvemini (A c. Di), *Management delle istituzioni artistiche e culturali* (pp. 89–114). EGEA.
- Cassirer, E. (1965). *Filosofia delle forme simboliche. Il linguaggio: Vol. I*. La Nuova Italia.
- Cassirer, E. (1966). *Filosofia delle forme simboliche. Fenomenologia della conoscenza: Vol. III-tomo I*. La Nuova Italia.
- Cassirer, E. (1973). *La filosofia dell'illuminismo*. La Nuova Italia. (Opera originale pubblicata 1932)
- Cassirer, E. (1979). *Sulla logica delle scienze della cultura. Cinque studi*. La Nuova Italia.
- Cassirer, E. (2011). *Saggio sull'uomo. Introduzione a una filosofia della cultura*. Mimesis.
- Castañer, X., & Campos, L. (2002). The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations ★. *Journal of Cultural Economics*, 26, 29–52.

- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts Between Art and Commerce*.
Harvard University Press.
- Cerica, R. (2010). *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*.
Firenze University Press.
- Chiereghin, F. (1988). Le aporie della domanda filosofica: Volontà di
certezza o rispetto della verità? In *Crisi della ragione e prospettive della
filosofia*. Edizioni Scientifiche Italiane.
- Chiereghin, F. (2008). *La Fenomenologia dello Spirito di Hegel*. Carocci editore.
- Child, J. (2013). Mary Parker Follett. In M. Witzel & M. Warner, *The Oxford
handbook of management theorists* (1st ed). Oxford University Press.
- Chiurazzi, G., & Vattimo, G. (2006). Ermeneutica. In AA.VV., *Enciclopedia
filosofica. Dom-Lam* (Vols. 1–12, pp. 3547–3557). Bompiani.
- Choffray, J. M., & Dorey, F. (1998). *Sviluppo e gestione dei nuovi prodotti*.
McGraw-Hill libri Italia.
- Church, J. (2015). Culture beyond identity: J. G. Herder on the purpose and
justification of culture. *Philosophy & Social Criticism*, 41(8), 791–809.
<https://doi.org/10.1177/0191453714564454>
- Ciani, C. (2017). Attualità dell'Homo Consumens. Herber Marcuse critico
della civiltà industriale avanzata (con un'appendice di idee
«pratiche» applicate alla situazione italiana). In M. Bontempi (A c.
Di), *La politica moderna fra società, storia ed istituzioni* (pp. 177–215).
Drengo.

- Cicero, M. T., & Kumaniecki, K. (1995). *M. Tulli Ciceronis Scripta quae manserunt omnia. 3: De oratore / ed. Kazimierz F. Kumaniecki* (Ed. stereotypa ed. 1. (1969)). Teubner.
- Cicero, M. T., & Pohlenz, M. (2013). *Tusculanae disputationes*. De Gruyter.
- Cilliers, P. (2005). Knowing Complex Systems. In K. A. Richardson (A c. Di), *Managing organizational complexity: Philosophy, theory and application* (pp. 7–20). IAP - Information Age Pub. Inc.
- Cloake, M. (1997). Management, the Arts and Innovation. In M. Fitzgibbon & A. Kelly, *From Maestro to Manager: Critical Issues in Arts and Culture Management*. Oak Tree Press.
- Cohen, A. (1976). *Two-dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*. University of California Press.
- Colbert, F. (2004). *Marketing delle arti e della cultura*. Etas.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95–S120.
<https://www.jstor.org/stable/2780243>
- Collotti, E. (a cura di). (2003). La Repubblica di Weimar. *Passato e presente : rivista di storia contemporanea*, 60, 1–16.
<https://digital.casalini.it/10.1400/63600>
- Colombo, G. (2006). Cultura. In *Enciclopedia filosofica* (pp. 2486–2475). Bompiani.

Commissione Europea. (2010). *LIBRO VERDE: Le industrie culturali e creative, un potenziale da sfruttare* (No. COM(2010) 183 definitivo).
<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/1cb6f484-074b-4913-87b3-344ccf020eef/language-en>

Committee of Experts on the place and role of cultural industries in the cultural development of societies. (1980). *The place and role of cultural industries in the cultural development of societies: Creative workers, cultural industries and technology in the United States*. Denney Research Center School of Performing Arts University of Southern California.

Contesini, S. (2009). Parte seconda. Le organizzazioni. In E. Zamarchi, *Sensibilità filosofica: L'esercizio della domanda per gli individui e le organizzazioni* (pp. 79–174). Apogeo.

Contesini, S. (2016). *La filosofia nelle organizzazioni. Nuove competenze per la formazione e la consulenza*. Carocci.

Contesini, S. (2023). *Allenare il pensiero pratico. Le competenze filosofiche per le persone e per le organizzazioni*. Mimesis.

Contesini, S., & Mordacci, R. (A c. Di). (2018). *Fare impresa con i valori. Teoria e pratica dell'identity shaping*. Mondadori Bruno.

Corchia, L. (2010). *La logica dei processi culturali: Jürgen Habermas tra filosofia e sociologia* (1 ed). ECIG.

Corchia, L. (2014). *Le teorie sociologiche sulla comunicazione di massa. Dieci lezioni*. Aracne.

- Cortella, L. (2013). Formazione e scomposizione di una teoria. Storia e prospettive del concetto di reificazione. In A. Bellan (A c. Di), *Teorie della reificazione: Storia e attualità di un fenomeno sociale* (pp. 17–43). Mimesis.
- Costa, V., Franzini, E., & Spinicci, P. (2002). *La fenomenologia*. Einaudi.
- Crespi, F. (2003). *Manuale di sociologia della cultura* (2° edizione). Laterza.
- Crespi, I. (2015). *Culturale nella società multiculturale. Riflessioni sociologiche*. Eum - Centro Edizioni Università di Macerata.
- Cristante, S. (2005). Rileggere l'industria culturale. *Idee*, 58, 177–189.
- Cuoco, P. (2016). Quale impresa per quale teatro. In M. Gallina, *Ri-organizzare teatro. Produzione, distribuzione, gestione: Produzione, distribuzione, gestione*. FrancoAngeli.
- D'Agostini, F. (2005). *Nel chiuso di una stanza con la testa in vacanza: Dieci lezioni sulla filosofia contemporanea*. Carocci.
- Dalmasso, A. C. (2023). Il corpo come spazio espressivo. La figura del templum divinatorio in Merleau-Ponty. *Scenari*, 19. <https://doi.org/10.413/24208914160>
- D'Anna, V. (1996). *Il denaro e il Terzo Regno. Dualismo e unità della vita nella filosofia di Georg Simmel*. Clueb.
- De Biasi, R. (2002). *Che cos'è la sociologia della cultura*. Carocci.
- De Bono, E. (2001). *Creatività e pensiero laterale*. Rizzoli.

- De Bortoli, C. (2017). Osservazioni sul ruolo del linguaggio nel VI capitolo della Fenomenologia dello spirito. *Post-filosofie*, N. 4, 71–106.
<https://doi.org/10.15162/1827-5133/921>
- De Caro, M., & Palazzolo, C. (2024). The ethical model of orchestra conducting: A psychological and philosophical perspective. *Philosophical Psychology*, 1–25.
<https://doi.org/10.1080/09515089.2024.2417980>
- De Grefte, J. (2023). Knowledge as Justified True Belief. *Erkenntnis*, 88(2), 531–549. <https://doi.org/10.1007/s10670-020-00365-7>
- De Maria, M. (2021, giugno 13). *Nietzsche, prospettive di liberazione della cultura*. Filosofia e nuovi sentieri.
<https://filosofiaenuovisentieri.com/2021/06/13/nietzsche-prospettive-di-liberazione-della-cultura/>
- De Simone, A. (2018). Simmel e il conflitto nell'ontologia dell'umano. *Scienza e pace*, IX(1), 33–57.
- De Simone, A. (2024). *L'eccedenza del concreto: Il pensiero possibile. Ritratti di filosofia critica*. Mimesis.
- Deacon, R. A. (2003). *Fabricating Foucault: Rationalising the management of individuals*. Marquette University Press.
- Dekker, E., & Morea, V. (2023). *Realizing the Values of Art: Making Space for Cultural Civil Society*. Springer International Publishing.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (2002). *Che cos'è la filosofia?* Einaudi.

Denby, D. (2005). Herder: Culture, anthropology and the Enlightenment.

History of the Human Sciences, 18(1), 55–76.

<https://doi.org/10.1177/0952695105051126>

Desideri, F. (2022). I Modern Times di Benjamin. In W. Benjamin, *L'opera*

d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica: Edizione integrale

comprensiva delle cinque stesure (p. IX–XLI). Feltrinelli Editore.

Desmarais-Tremblay, M. (2017). A genealogy of the concept of merit wants.

The European Journal of the History of Economic Thought, 24(3), 409–440.

<https://doi.org/10.1080/09672567.2016.1186202>

Dewey, J. (1973). *Esperienza e natura*. Ugo Mursia Editore.

Dewey, J. (2019). *Come pensiamo* (C. Bove, A c. Di). Cortina Raffaello.

Dewey, J. (2020). *Arte come esperienza*. Aesthetica.

Di Bari, C. (2021). Lo “spirito del tempo” nel XXI secolo: Edgar Morin e

l'educazione per la cultura digitale. *Studi sulla Formazione*, 24(2), 55–

65. <https://doi.org/10.13128/ssf-13448>

Di Rienzo, C. (2019). *Per una filosofia della danza. Danza, corpo, chair*. Nuova

edizione. Mimesis.

Dictionnaire universel françois et latin contenant la signification et la définition

tant des mots de l'une et de l'autre langue, avec leurs différents usages, que

des termes propres de chaque état et de chaque profession ; la description de

toutes les choses naturelles et artificielles... ; L'explication de tout ce que

renferment les sciences et les arts... Avec des remarques d'érudition et de

critique... Nouvelle édition.... Vol. I. (1721).

<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k19132430>

Dierksmeier, C. (2016). *Reframing Economic Ethics: The Philosophical Foundations of Humanistic Management*. Springer International Publishing AG.

Dionigi, I., Morisi, L., & Riganti, E. (2011). *Il latino. Grammatica ed esercizi*. Ediz. Compatta. Per le Scuole superiori. Con espansione online. Laterza Edizioni Scolastiche.

Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, E. C., Eurokleis, HKU Utrecht School of the Arts, & K2M. (2010). *The entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/dcac4767-0daf-4fd5-8d8a-4bb502823723/language-en>

Domingo, V., & Melé, D. (2022). Re-Thinking Management: Insights from Western Classical Humanism: Humanistic Management: What Can We Learn from Classical Humanism? *Humanistic Management Journal*, 7(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00115-z>

Donà, M. (2012). *Filosofia dell'errore: Le forme dell'inciampo*. Bompiani.

Donadio, A. (2024). Prefazione. In A. Cardillo & P. Cervari, *Il logos dell'organizzazione. Guida filosofico-pratica per CEO, imprenditori, manager, HR e coach* (pp. 9–12). Franco Angeli.

- Donato, F. (2004). *Il management dei teatri lirici: Ricerca degli equilibri e sistemi di misurazione*. F. Angeli.
- Donzelli, M. (2019). *L'età dei barbari: Giambattista Vico e il nostro tempo*. Donzelli Editore.
- Dummett, M. (2001). *La natura e il futuro della filosofia*. Il Melangolo.
- Eagleton, T. (2014). *Culture and the death of God*. Yale University Press.
- Eco, U. (2016). *Trattato di semiotica generale*. La nave di Teseo.
- Eco, U. (2020). *Lector in fabula. La cooperazione interpretativa nei testi narrativi*.
La nave di Teseo. (Opera originale pubblicata 1979)
- Eco, U. (2022). *Diario minimo*. La Nave di Teseo Editore spa.
- Eco, U. (2025). *Apocalittici e integrati. Comunicazioni di massa e teorie della cultura di massa*. La Nave di Teseo Editore spa. (Opera originale pubblicata 1964)
- Elias, N. (1982). *La civiltà delle buone maniere*. Il Mulino.
- Ernout, A., & Meillet, A. (2001). *Dictionnaire etymologique de la langue latine* (4e édition). Klincksieck.
- European Commission Directorate-General for Education and Culture,
Turun Kauppakorkeakoulu., & MKW
Wirtschaftsforschungsgesellschaft (München). (2006). *The economy of culture in Europe: A study prepared for the European Commission* (Directorate-General for Education and Culture). EC.

- Farias, D. (1963). Conformismo e rivoluzione: Sulla filosofia della cultura di Hegel e di Marx. *Rivista di Filosofia Neo-Scolastica*, 55(2), 167–210.
JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/43068148>
- Farina, M. (2009). Adorno e la genesi del pensiero critico. In T. W. Adorno, *L'attualità della filosofia: Tesi e origini del pensiero critico*. Mimesis.
- Farinotti, L. (s.d.). Industria culturale. In F. Lever, P. C. Rivoltella, & A. Zancchi (A c. Di), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*. Recuperato 4 maggio 2025, da <https://www.lacomunicazione.it/voce/industria-culturale/>
- Fayol, H. (1979). *Administration industrielle et générale — Henri Fayol — Dunod GF* (Pi. Morin, A c. Di). Dunod GF.
- Feldhoff, J. (1980). Manager. In J. Ritter, K. Gründer, & G. Gabriel (A c. Di), *Historisches Wörterbuch der Philosophie. 5. Band (L–Mn)* (col. col. 709). Schwabe.
- Ferraris, M. (1997). *Storia dell'ermeneutica* (IV). Bompiani.
- Ferraris, M. (1998). *L'ermeneutica* (1. ed). Laterza.
- Ferraro, M. (2024). Rileggere Umberto Eco: Cultura di massa, nuovi media e sociologia. *I Castelli di Yale online*, 12(1), 197–202.
<https://doi.org/10.15160/2282-5460/2849>
- Ferrarotti, F. (2020). *MAX WEBER. Il problema del potere*. Armando Editore.
- Ferris, D. S. (2008). *The Cambridge Introduction to Walter Benjamin*. Cambridge University Press.

- Fineman, S., Sims, D., & Gabriel, Y. (2005). *Organizing and Organizations* (third). SAGE.
- Floridi, L. (2004). On the Logical Unsolvability of the Gettier Problem. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3848381>
- Floridi, L. (2017). *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*. Raffaello Cortina Editore.
- Floridi, L. (2020). *Pensare l'infosfera: La filosofia come design concettuale*. Raffaello Cortina Editore.
- Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. Longmans, Green and Company.
- Follett, M. P. (1977). The Psychological Foundations: Business as an Integrative Unity. In H. C. Metcalf (A c. Di), *Scientific Foundations of Business Administration* (pp. 114–190). Williams & Wilkins.
- Follett, M. P. (1987). *Freedom & co-ordination: Lectures in business organization* (L. Urwick, A c. Di). Garland Publishing, Inc.
- Follett, M. P. (1998). *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Penn State Press.
- Follett, M. P. (2004a). How must business management develop in order to possess the essentials of a profession? In H. C. Metcalf & L. Urwick (A c. Di), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pp. 96–111). Routledge.

- Follett, M. P. (2004b). Leader and Expert. In H. C. Metcalf & L. Urwick (A c. Di), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett* (pp. 237–261). Routledge.
- Follett, M. P. (2004c). Some Discrepancies in Leadership Theory and Practice. In H. C. Metcalf & L. Urwick (A c. Di), *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*.
- Follett, M. P. (2005). The Process of Control. In L. H. Gulick & L. Urwick (A c. Di), *Papers on the science of administration*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Foucault, M. (2001). *La volontà di sapere*. Feltrinelli Editore.
- Foucault, M. (2002). *L'uso dei piaceri*. Feltrinelli Editore.
- Foucault, M. (2012). *Sull'origine dell'ermeneutica del sé: Due conferenze al Dartmouth College*. Cronopio.
- Franzini, E., & Mazzocut-Mis, M. (1996). *Estetica: I nomi, i concetti, le correnti*. B. Mondadori.
- Furia, P. (2015). Identità e narrazione. La posizione ricoeuriana alla prova dei social network. *Trópos*, 2, 87–103.
<https://doi.org/10.4399/97888548906196>
- Gadamer, H. G. (1988). *L'attualità del bello: Studi di estetica ermeneutica*. Marietti.
- Gadamer, H.-G. (1983). *Verità e metodo* (G. Vattimo, A c. Di). Bompiani.

- Gagliardi, P., & Monaci, M. (1997). La cultura. In G. Costa & R. C. D. Nacamulli (A c. Di), *Manuale di organizzazione aziendale: Vol. II*. UTET Università.
- Galli, C. (2010). Introduzione. In T. W. Adorno & M. Horkheimer, *Dialettica dell'illuminismo*. Giulio Einaudi Editore.
- Gallino, L. (1999). Introduzione. In H. Marcuse, *L'uomo a una dimensione: L'ideologia della società industriale avanzata* (p. VII–XVII). Einaudi.
- Gantt, H. L. (1916). *Work, Wages, and Profits* (II). Engineering Magazine Company.
- Gasset, J. O. y. (2024). *La ribellione delle masse. Ediz. Integrale*. Massari Editore.
- Gatti, A. (2015). Senso e origine della domanda filosofica. Un itinerario nella filosofia di Massimo Donà. In M. Donà, *Senso e origine della domanda filosofica. Un itinerario nella filosofia di Massimo Donà* (pp. 9–57). Mimesis.
- Gay, P. (1978). *La cultura di Weimar*. EDIZIONI DEDALO.
- Gemini, L., & Brilli, S. (2024). *Gradienti di liveness. Performance e comunicazione dal vivo nei contesti mediatizzati*. Franco Angeli.
- Gentile, M. (1987). *Trattato di filosofia*. Edizioni Scientifiche Italiane.
- George Jr., C. S. (1972). *The History of Management Thought*. Prentice-Hall.
- Gettier, E. L. (1963). Is Justified True Belief Knowledge? *Analysis*, 23(6), 121–123. <https://doi.org/10.1093/analys/23.6.121>

- Gilderson, H. L. (1996). From the State of Nature to the Empire of Reason: Civilization in Buffon, Mirabeau and Raynal. *Comparative Civilizations Review*, 34(34).
- Giosi, M. (2012). L'estetica di Hegel e la Bildung. Annotazioni. *Studi sulla formazione* : 15, 1, 2012, 15(1), 163–172.
<http://digital.casalini.it/10.1400/206980>
- Giovanola, B. (2012). *Oltre l'homo oeconomicus. Lineamenti di etica economica*. Orthotes.
- Goldman, A. I. (1999). *Knowledge in a Social World*. Oxford University Press.
- Goleman, D. (2011). *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*. Bur.
- Gramsci, A. (1958). *Scritti giovanili (1914-1918)*. Einaudi.
<https://www.einaudi.it/catalogo-libri/scienze-sociali/politica/scritti-giovanili-1914-1918-antonio-gramsci-9788806175252/>
- Gramsci, A. (2021). *Quaderni Del Carcere*. G. Einaudi.
- Granatella, L. (2002). *Il management artistico: Strategia e cultura dello spettacolo*. UTET Libreria.
- Griffin, E. (2012). Symbolic Interactionism of George Herbert Mead. In A. Ledbetter & G. Sparks, *A First Look at Communication Theory*. McGraw Hill.

- Grünbaum, A. A. (1930). Aphasie und Motorik. *Zeitschrift für die gesamte Neurologie und Psychiatrie*, 130(1), 385–412.
<https://doi.org/10.1007/BF02865939>
- Guala, F. (2006). *Filosofia dell'economia: Modelli, causalità, previsione*. Il Mulino.
- Gurashi, D. (2018). Il metodo di una filosofia della cultura. Un approccio teoretico secondo Cassirer. *Shift. International Journal of Philosophical Studies*, 1, 155–165.
- Habermas, J. (1971). *Storia e critica dell'opinione pubblica*. Laterza.
- Habermas, J. (1986a). *Teoria dell'agire comunicativo. Volume I. Razionalità nell'azione e razionalizzazione sociale* (Vol. 1). Il Mulino.
- Habermas, J. (1986b). *Teoria dell'agire comunicativo. Volume II. Critica della ragione funzionalistica* (Vol. 2). Il Mulino.
- Habermas, J. (1987). Urbanizzazione della provincia heideggeriana. *Aut Aut. Margini dell'ermeneutica*, 217–218.
- Habermas, J., & Luhmann, N. (1973). *Teoria della società o tecnologia sociale. Che cosa offre la ricerca del sistema sociale?* (R. Di Corato, Trad.). Etas Kompass.
- Hadot, P. (2005). *Esercizi spirituali e filosofia antica*. Giulio Einaudi Editore.
- Han, B.-C. (2021). *La scomparsa dei riti. Una topologia del presente*. Nottetempo.
- Hegel, G. W. F. (1995). *Fenomenologia dello spirito* (Cicero, A c. Di). Rusconi Libri.

- Hegeman, S. (1999). *Patterns for America: Modernism and the concept of culture*. Princeton University Press.
- Heidegger, M. (1997). *Che cos'è la filosofia? Testo originale a fronte*. Il melangolo.
- Heidegger, M. (2002). L'origine dell'opera d'arte. In *Holzwege: Sentieri erranti nella selva* (pp. 5–89). Bompiani.
- Heidegger, M. (2015). *Essere e tempo* (F. Volpi, A c. Di). Longanesi.
- Herder, J. G. (1971). *Idee per la filosofia della storia dell'umanità*. Zanichelli.
- Herder, J. G. von. (2020). *Ancora una filosofia della storia per l'educazione dell'umanità: Contributo a molti contributi del secolo*. Meltemi.
- Hertz, H. (2010). *I principî della meccanica delineati in una nuova forma* (A. Zampini, A c. Di). Bibliopolis.
- Hohendahl, P. U. (1979). Critical Theory, Public Sphere and Culture. Jürgen Habermas and His Critics. *New German Critique*, 16, 89–118.
<https://doi.org/10.2307/487878>
- Huizinga, J. (1947). *L'uomo e la cultura* (U. Arlotta, Trad.). La Nuova Italia.
- Huizinga, J. (2018). *Il gioco nella cultura* (1° edizione). Casimiro.
- Huizinga, J. (con un contributo di Eco, U.). (2002). *Homo ludens* (C. van Schendel, Trad.; II). Einaudi.
- Hunt, S. T. (2014). *Common Sense Talent Management: Using Strategic Human Resources to Improve Company Performance*. John Wiley & Sons.

- Husserl, E. (2002a). *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia fenomenologica. I. Introduzione generale alla fenomenologia pura* (V. Costa & E. Franzini, A c. Di). Einaudi.
- Husserl, E. (2002b). *Idee per una fenomenologia pura e per una filosofia fenomenologica. II. Ricerche fenomenologiche sopra la costituzione; III. La fenomenologia e i fondamenti delle scienze* (V. Costa & E. Franzini, A c. Di). Einaudi.
- Husserl, E. (2009). *La cosa e lo spazio. Lineamenti fondamentali di fenomenologia e teoria della ragione* (V. Costa, A c. Di; A. Caputo, Trad.). Rubbettino.
- Iaia, G. (2022). Nietzsche, una ermeneutica della compassione contra Schopenhauer. *Epekeina. International Journal of Ontology, History and Critics*, 15(2), 1–19. <https://doi.org/10.7408/epkn>.
- Jonas, H. (1999). *Organismo e libertà: Verso una biologia filosofica*. Einaudi.
- Jonas, H. (2009). *Il principio responsabilità: Un'etica per la civiltà tecnologica* (Portinaro, A c. Di). Einaudi.
- Jones, C., & Bos, R. ten. (2007). *Philosophy and organisation*. Routledge.
- Kalman, H., & Létourneau, M. R. (2020). *Heritage Planning: Principles and Process*. Routledge.
- Kant, I. (2009). *Scritti di storia, politica e diritto* (F. Gonnelli, A c. Di). Laterza.
- Kant, I. (2014a). Antropologia dal punto di vista pragmatico. In P. Chiodi (A c. Di), *Critica della ragion pratica e altri scritti morali*. UTET.

- Kant, I. (2014b). *Critica della ragion pratica e altri scritti morali* (P. Chiodi, A c. Di). UTET.
- Kant, I. (2017a). *Critica del giudizio: Testo tedesco a fronte* (M. Marassi, A c. Di). Bompiani.
- Kant, I. (2017b). *Critica della ragion pratica: Testo tedesco a fronte*. Giunti Editore S.p.A. / Bompiani.
- KEA European Affairs. (2006). *The Economy of Culture in Europe*. Brussels: European Commission DG Education and Culture.
- Kerényi, K. (1963). Origine e senso dell'ermeneutica. *Ermeneutica e tradizione. Atti del convegno indetto dal Centro Internazionale di Studi Umanistici e dall'Istituto di Studi Filosofici. Roma - 10-16 Gennaio 1963*, 1–2, 129–137.
- Keynes, J. M. (2017). *Teoria generale dell'occupazione, dell'interesse e della moneta* (T. Cozzi, A c. Di). Utet Libri.
- Klamer, A. (2002a). Accounting for Social and Cultural Values. *De Economist*, 150(4), 453–473. <https://doi.org/10.1023/A:1020146202001>
- Klamer, A. (2002b). *Social, cultural and economic values of cultural goods* (No. 3). Japan Association for Cultural Economics. https://doi.org/10.11195/jace1998.3.3_17
- Klamer, A. (2017). *Doing the Right Thing: A Value Based Economy* (II). Ubiquity Press.
- Klemm, G. F. (1873). *Allgemeine Cultur-Geschichte der Menschheit: Nach den besten Quellen bearbeitet und mit xylographischen Abbildungen der*

verschiedenen Nationalfisiognomien, Geräte, Waffen, Trachten, Kunstproducte usw versehen. Teubner.

Kluckhohn, C., & Kroeber, A. L. (1982). *Il concetto di cultura*. Il Mulino.

Koslowski, P. (A c. Di). (2010a). *Elements of a Philosophy of Management and Organization*. Springer Berlin Heidelberg.

Koslowski, P. (A c. Di). (2010b). *Elements of a philosophy of management and organization*. Springer.

Krijnen, C. H., & Kee, B. (A c. Di). (2009). *Philosophy of Economics and Management & Organization Studies: A Critical Introduction*. Kluwer.

Kristensen, A. R., Lopdrup-Hjorth, T., & Sørensen, B. M. (2014). Gilles Deleuze (1925–1995). In J. Helin, T. Hernes, D. Hjorth, & R. Holt (A c. Di), *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies* (Vol. 1, pp. 499–514). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199669356.013.0031>

Lampredi, G. (2023). George Herbert Mead e Norbert Elias. Un dialogo a partire dalle emozioni. *Cambio. Rivista sulle Trasformazioni Sociali*.
<https://doi.org/10.36253/cambio-13255>

Laudani, R. (2008). Introduzione. In *Introduzione* (pp. 7–21). Manifestolibri.

Legrenzi, P. (2005). *Creatività e innovazione*. Il Mulino.

Lévinas, E. (1998). *Scoprire l'esistenza con Husserl e Heidegger* (F. Sossi, Trad.; Prima edizione). Raffaello Cortina Editore.

Lévinas, E. (2002). *La teoria dell'intuizione nella fenomenologia di Husserl*.

Editoriale Jaca Book.

Lévinas, E. (2004). *La difficile libertà. Saggi sul giudaismo*. Editoriale Jaca Book.

Lévinas, E. (2011). *Altrimenti che essere o al di là dell'essenza* (S. Petrosino, A c.

Di; 6. rist). Jaca Book.

Lévinas, E. (2012). *Totalità e infinito. Saggio sull'esteriorità*. Editoriale Jaca

Book.

Lizza, P. (2011). *La cultura aziendale. Profili di analisi e di management*. Giuffrè

Editore.

Lu, L. (2020). Empathy and resonant relationships in performance art. In M.

Reason & A. M. Lindelof (A c. Di), *Experiencing Liveness in Contemporary Performance: Interdisciplinary Perspectives* (pp. 10–14).

Routledge.

Lukács, G. (1973). *Storia e coscienza di classe*. Mondadori. (Opera originale

pubblicata 1923)

Macdonald, D. (con un contributo di Giacopini). (1997). *Masscult e midcult*

(A. Dell'Orto & A. Gersoni Kelley, Trad.). edizioni e/o. (Opera originale pubblicata 1960)

Manganaro, M. (2002). *Culture, 1922: The emergence of a concept*. Princeton

University Press.

Marcuse, H. (1969). Sul carattere affermativo della cultura (C. Ascheri,

Trad.). In *Cultura e società. Saggi di teoria critica 1933-1965*. G. Einaudi.

- Marcuse, H. (1999). *L'uomo a una dimensione: L'ideologia della società industriale avanzata*. Einaudi.
- Marcuse, H. (2008). Lezioni parigine del 1958. In R. Laudani (A c. Di), *La società tecnologica avanzata. Scritti e interventi di Herbert Marcuse*. Manifestolibri.
- Marshev, V. I. (2021). *History of Management Thought: Genesis and Development from Ancient Origins to the Present Day*. Springer Nature.
- Marx, K. (1979). *Per la critica dell'economia politica*. Editori Riuniti.
- Marx, K., & Engels, F. (2018). *Manifesto del partito comunista* (2^a ed.). Feltrinelli.
- Mattia, D. (2022). *Executive philosophy. Un'evoluzione per manager, organizzazioni e filosofia*. Guerini Next.
- Mead, G. H. (1966). *Mente, sé e società*. Universitaria G. Barbera.
- Melé, D. (2003). The Challenge of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77–88.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Melé, D., & Cantón, C. G. (2014). *Human Foundations of Management. Understanding the Homo Humanus*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137462619>

- Melena, S. (2018). *Supportive Accountability: How to Inspire People and Improve Performance*. Melena Consulting Group.
- Merleau-Ponty, M. (1989). *L'occhio e lo spirito*. SE.
- Merleau-Ponty, M. (1996). *La natura. Lezioni al Collège de France 1956-1960*. Raffaello Cortina Editore.
- Merleau-Ponty, M. (2003). *Fenomenologia della percezione*. Bompiani.
- Merleau-Ponty, M. (2004). *Il primato della percezione e le sue conseguenze filosofiche-La natura delle percezione*. Medusa Edizioni.
- Merleau-Ponty, M. (2007). *Il visibile e l'invisibile* (M. Carboni, A c. Di). Bompiani.
- Merleau-Ponty, M. (2009). *Senso e non senso*. Il Saggiatore.
- Merleau-Ponty, M. (2015). *Segni. Fenomenologia e strutturalismo, linguaggio e politica. Costruzione di una filosofia*. Il Saggiatore.
- Merleau-Ponty, M. (con un contributo di Carbone, M.). (2021). *Il mondo sensibile e il mondo dell'espressione* (A. C. Dalmasso, A c. Di). Mimesis.
- Mir, R., & Greenwood, M. (2021). *Philosophy and Management Studies: A Research Overview*. Routledge.
- Mir, R., Willmott, H., & Greenwood, M. (2015). *The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies*. Routledge.
- Mirabeau, V. R. (marquis de). (1756). *L'ami des hommes ou Traité de la population*.

- Mirabeau, V. R. (marquis de). (1768). *Lettres sur la Depravation de l'Ordre Legale. Éphémérides du citoyen, ou Chronique de l'esprit national, VIII.*
<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1044450s>
- Mirabeau, V. R. marquis de), & Quesnay, F. (1763). *Philosophie rurale, ou Économie générale et politique de l'agriculture...*
<https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k1511570b>
- Mirandola, G. P. della. (2018). *Oratio de hominis dignitate. Discorso sulla dignità dell'uomo.* DigitalSoul. (Opera originale pubblicata 1486)
- Monceri, F. (1999). *Dalla scienza alla vita. Dilthey, Nietzsche, Simmel, Weber.* Ets.
- MONDIACULT. (1982). *World Conference on cultural policies. Mexico City, 26 July-6 August 1982 (No. Final Report).* UNESCO.
- MONDIALCULT. (1998). *Intergovernmental Conference on Cultural Policies for Development. Stockholm, Sweden, 30 March—2 April 1998 (Final report No. CLT.98/CONF.210/5).* UNESCO.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113935>
- Mondolfo, R. (1956). *Alle origini della filosofia della cultura.* Il Mulino.
- Montanelli, M. (2022). *Breve storia del saggio di Benjamin sull'opera d'arte (Di W. Benjamin; p. XLIV–LXXV).* Feltrinelli Editore.
- Monticone, A. (1970). Il problema della continuità nella storia tedesca e nella repubblica di Weimar. *Il Pensiero Politico*, 3(2).

- Morawski, T. (A c. Di). (2022). *Kant and Culture. Studies on Kant's Philosophy of Culture* (Sapienza Università Editrice).
<https://www.editricesapienza.it/book/8111>
- Morin, E. (1988). Le vie della complessità. In G. Bocchi & M. Ceruti (A c. Di), *La sfida della complessità* (quarta). Feltrinelli.
- Morin, E. (2001). *I sette saperi necessari all'educazione del futuro*. Raffaello Cortina.
- Morin, E. (2021). *Le star*. Cue Press.
- Morin, E. (con un contributo di Eugeni, R.). (2017). *Lo spirito del tempo* (A. Rabbito, A c. Di; C. Vinti & G. Boschi, Trad.). Maltemi.
- Morrone, G. (2020a). Genealogie dell'alienazione Intorno alla filosofia delle forme simboliche di Ernst Cassirer. *La filosofia della cultura: genesi e prospettive*.
- Morrone, G. (2020b). Il concetto kantiano di cultura. *Archivio di Storia della Cultura*, XXXIII.
- Mortari, L. (2020). *Aver cura di sé*. Raffaello Cortina Editore.
- Mulligan, K., Simons, P., & Smith, B. (2006). What's wrong with contemporary philosophy? *Topoi*, 25(1–2), 63–67.
<https://doi.org/10.1007/s11245-006-0023-0>
- Musgrave, R. A. (1959). *The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy*. McGraw-Hill.

- Neesham, C., Reihlen, M., & Schoeneborn, D. (2022). *Handbook of Philosophy of Management*. Springer Nature.
- Nicholson, N. (1990). Organizational innovation in context: Culture, interpretation and application. In M. A. West & J. L. Farr (A c. Di), *Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*. Wiley.
- Nieddu, A. M. (2016). *La filosofia sociale di George H. Mead: Analisi, interpretazioni, prospettive*. Mimesis.
- Nietzsche, F. (1968). *Così parlò Zarathustra: Un libro per tutti e per nessuno: Vol. I* (M. Montinari, A c. Di). Adelphi Edizioni.
- Nietzsche, F. (1972a). *Al di là del bene e del male — Genealogia della morale: Vol. II* (G. Colli & M. Montanari, A c. Di; 2^a ed.). Adelphi.
- Nietzsche, F. (1972b). Genealogia della morale. In G. Colli & M. Montanari (A c. Di), *Al di là del bene e del male — Genealogia della morale: Vol. II* (2^a ed.). Adelphi.
- Nietzsche, F. (1974). *Sull'utilità e il danno della storia per la vita: Nota introduttiva di Giorgio Colli* (S. Giametta, Trad.). Adelphi. (Opera originale pubblicata 1874)
- Nietzsche, F. (1989). *Opere. Frammenti postumi 1869-1874: Vol. III, tomo 3, parte 1* (M. Carpitella, A c. Di). Adelphi.
- Nietzsche, F. (1991). *Idilli di Messina — La gaia scienza — Frammenti postumi (1881-1882): Vol. V-tomo II* (G. Colli & F. Masini, A c. Di). Adelphi.

- Nietzsche, F. (1996). *La volontà di potenza* (P. Gast, E. Föster-Nietzsche, & M. Ferraris, A. c. Di; P. Kobau & A. Treves, Trad.; Nuova ed. italiana). Bompiani.
- Nietzsche, F. (2017). *Sull'avvenire delle nostre scuole*. Adelphi.
- Noddings, N. (2013). *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education* (2^a ed.). University of California Press; JSTOR. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt7zw1nb>
- Nova, M. (2002). *L'azienda teatro. Assetti istituzionali e politiche di gestione*. EGEA.
- Nussbaum, M. C. (1997). Flawed Foundations: The Philosophical Critique of a particular type of Economics. *The University of Chicago Law Review*, 64(4), 1197. <https://doi.org/10.2307/1600214>
- Nussbaum, M. C. (1998). *Terapia del desiderio: Teoria e pratica nell'etica ellenistica*. Vita e Pensiero.
- Nussbaum, M. C. (2004). *L'intelligenza delle emozioni*. Il Mulino.
- Nussbaum, M. C. (2013). *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*. Il Mulino.
- Nussbaum, M. C. (2023a). Fondamenti imperfetti. Critica filosofica a un (particolare) tipo di economia. In O. Tolone (A. c. Di), *Il valore aggiunto della filosofia. Tra etica ed economia*. Morcelliana.

- Nussbaum, M. C. (2023b). L'economia ha ancora bisogno della filosofia. In O. Tolone (A c. Di), *Il valore aggiunto della filosofia. Tra etica ed economia*. Morcelliana.
- O'Connor, J. (2000). The Definition of the 'Cultural Industries'. *The European Journal of Arts Education*, 2(3), 15–27.
- Ordine, N. (2013). *L'utilità dell'inutile: Manifesto* (12ª ed.). Bompiani.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons*. Cambridge University Press.
- Ovidius. (2023). *Epistulae ex Ponto. Lettere dal Ponto. Testo latino a fronte*. Mondadori.
- Pagnotta, P. (2011). *Filosofia del management*. Stamen.
- Palazzolo, C. (2024). Philosophy of Musical Relationships: Care Ethics and Moral Responsibility of Musical Agency. *Philosophies*, 9(6), 183. <https://doi.org/10.3390/philosophies9060183>
- Papa, M. (2019). Le origini di una ricomposizione: RTH - Education & Philosophy. *Neuroscienze Educative, Teatro-Reading e University Immersive Education*, 6, 89–103.
- Pavis, P. (2019). *La mise en scène contemporaine* (2e éd). Armand Colin.
- Petrucciani, S. (2003). *Modelli di filosofia politica*. Einaudi.
- Peukert, D. J. K. (2021). *La Repubblica di Weimar: Anni di crisi della modernità classica*. Bollati Boringhieri.
- Pinotti, A. (2018). Aura. In A. Pinotti, *Costellazioni: Le parole di Walter Benjamin* (pp. 11–14). Einaudi.

- Pizzorno, A. (2016). Introduzione. In É. Durkheim, *La divisione del lavoro sociale*. Il Saggiatore.
- Platone. (2009a). Menone. In *Tutte le opere*. Newton Compton editori.
- Platone. (2009b). Teeteto. In *Tutte le opere*. Newton Compton editori.
- Poincaré, J.-H. (1997). *Scienza e metodo*. Einaudi.
- Poltronieri, N. (2009). *Lezioni di teoria musicale*. Accord for Music.
- Porro, P., & Esposito, C. (2009). *Filosofia. 3: Contemporanea* (1. ed). Laterza.
- Previdi, G. (2024). *L'innovazione è una disubbidienza che genera valore. Dove il futuro incrocia il presente*. goWare.
- Pupi, A. (1958). Accenni al senso della domanda filosofica. *Rivista di Filosofia Neo-Scolastica*, 50(4), 341–355. <https://www.jstor.org/stable/43068290>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Quine, W. V. (1951). Two Dogmas of Empiricism. *The Philosophical Review*, 60(1), 20–43. <https://doi.org/10.2307/2181906>
- Radbourne, J., Glow, H., & Johanson, K. (A c. Di). (2013). *The Audience Experience: A Critical Analysis of Audiences in the Performing Arts*. Intellect.
- Rendtorff, J. D. (2014). *French Philosophy and Social Theory: A Perspective for Ethics and Philosophy of Management*. .: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-8845-8>
- 8,%20http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-8845-8

- Ricoeur, P. (1994). *Filosofia e linguaggio*. Guerini e Associati.
- Ricoeur, P. (1995). *Il conflitto delle interpretazioni*. Editoriale Jaca Book.
- Ricoeur, P. (1998). *Riflession fatta. Autobiografia intellettuale*. Editoriale Jaca Book.
- Ricoeur, P. (1999). *Tempo e racconto. Vol 3. Il tempo raccontato*. Jaca Book.
- Ricoeur, P., & Kemp, P. (1985). History as Narrative and Practice: Peter Kemp talks to Paul Ricoeur in Copenhagen. *Philosophy Today*, 29(3), 213–222. <https://doi.org/10.5840/philtoday1985293/44>
- Rossi, P. (A c. Di). (1970). *Il concetto di cultura. I fondamenti teorici della scienza antropologica* (D. Pianciola, Trad.; 3° edizione). Einaudi.
- Samuelson, P. A. (1954). The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 36(4), 387–389. <https://www.jstor.org/stable/1925895>
- Sandkuehler, H.-J. (2010). Linguaggio, segno, simbolo. L'anti-ontologia di Ernst Cassirer. *Rivista Internazionale di Filosofia e Psicologia*, 1, 1–13. <https://doi.org/10.4453/rifp.2010.0001>
- Sanna, M. (2020). Trasformazione del concetto di natura e strategie dell'uomo nell'idea vichiana di cultura. In R. De Biase & G. Morrone, *La filosofia della cultura: Genesi e prospettive* (pp. 15–24). FedOA - Federico II University Press.
- Santagata, W. (A c. Di). (2011). *Libro bianco sulla creatività: Per un modello italiano di sviluppo*. EGEA spa.

- Santagata, W. (2014). *Il governo della cultura: Promuovere sviluppo e qualità sociale*. il Mulino.
- Santarelli, M. (2018). Integrazione come articolazione sintetica. Una proposta teorica a partire da Mary Parker Follett. *Spazio filosofico*, 21, 37–50.
- Santoro, M. (2023). *Cosa è cultura*. Il Mulino.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership. A dynamic view* (4th ed). Jossey-Bass.
- Schleiermacher, F. D. (1996). *Ermeneutica. Testo tedesco a fronte* (M. Marassi, A c. Di). Rusconi Libri. (Opera originale pubblicata 1819)
- Schuster, S. E. (2023). *Chief Philosophy Officer. Conversations on the Intersection of Business and Philosophy*. Institut für Wirtschaftsgestaltung. <https://cpo-blog.com/uploads/Chief-Philosophy-Officer-Conversations-on-the-Intersection-of-Business-and-Philosophy.pdf>
- Sciarelli, F. (2005). *La gestione dell'impresa teatrale: La produzione artistica e l'economia aziendale*. Giannini.
- Scriven, M., & Paul, R. (1987). *Defining Critical Thinking*. 8th Annual International Conference on Critical Thinking and Education Reform. <http://www.criticalthinking.org/pages/defining-critical-thinking/766>

- Sen, A. (1980). Equality of What? In S. M. McMurrin (A c. Di), *The Tanner Lectures on Human Values: Vol. I* (pp. 197–220). University of Utah Press.
- Sen, A., & Williams, B. (A c. Di). (1990). *Utilitarismo e oltre* (S. Veca, Trad.). Il Saggiatore. (Opera originale pubblicata 1982)
- Settis, S. (2007). *Italia S.p.A.: L'assalto al patrimonio culturale*. Einaudi.
- Severino, E. (2005). *Scuola e tecnica*. Monte Università Parma.
- Sgaravatti, D. (2022). Esperimenti mentali, esperienza e ragionamento. In R. Melisi, F. Masi, & F. Seller, *Tra experientia ed experimentum: Medioevo e modernità a confronto*. Mimesis.
- Shakespeare, W. (2015a). Pene d'amor perdute. In *Tutte le opere. Vol. II. Le commedie: Testo inglese a fronte* (pp. 613–857). Bompiani.
- Shakespeare, W. (2015b). Sogno d'una notte di mezza estate. In *Tutte le opere. Vol. II. Le commedie: Testo inglese a fronte* (pp. 861–1043). Bompiani.
- Sheldon, O. (2003). *The philosophy of management*. Routledge.
- Sicca, L. M. (2000). *Organizzare l'arte*. Etas.
- Silverman, M. (2012). Virtue Ethics, Care Ethics, and "The Good Life of Teaching". *Action, Criticism, and Theory for Music Education*, 11(2), 96–122. https://act.maydaygroup.org/articles/Silverman11_2.pdf
- Silverman, M. (2023). Caring about caring for music education. In K. S. Hendricks (A c. Di), *The Oxford Handbook of Care in Music Education* (pp. 31–43). Oxford University Press.

Simmel, G. (1976a). *Arte e civiltà* (D. Formaggio & L. Perucchi, A c. Di).

ISEDI.

Simmel, G. (1976b). Estetica sociologica. In D. Formaggio & L. Perucchi (A

c. Di), *Arte e civiltà* (pp. 45–51). ISEDI.

Simmel, G. (1993). Concetto e tragedia della cultura (M. Monaldi, Trad.). In

Saggi di cultura filosofica (pp. 189–212). Guanda. (Opera originale pubblicata 1911)

Simmel, G. (1998). *Sociologia*. Ed. di Comunità.

Simone, A. D. (2017). *La via dell'anima. Simmel e la filosofia della cultura*.

Meltemi.

Smith, A. (2023). *La ricchezza delle nazioni* (A. Bagiotti & T. Bagiotti, A c. Di).

UTET.

Solima, L. (2018). *Management per l'impresa culturale*. Carocci.

Solmi, R. (1954). Introduzione. In T. W. Adorno, *Minima moralia. Meditazioni*

della vita offesa (p. XI–LXI). G. Einaudi.

Stenou, K. (2002). *UNESCO Universal Declaration on Cultural Diversity: A*

vision, a conceptual platform, a pool of ideas for implementation, a new paradigm. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127162>

Stocking, G. W. (1975). *Razza, cultura e evoluzione. Saggi di storia*

dell'antropologia. Il Saggiatore. (Opera originale pubblicata 1968)

- Strati, A. (1998). Organizational Symbolism as a Social Construction: A Perspective from the Sociology of Knowledge. *Human Relations*, 51(11), 1379–1402. <https://doi.org/10.1177/001872679805101103>
- Strati, A. (A c. Di). (1999). *Organization and aesthetics*. SAGE.
- Strati, A. (2004). *L'analisi organizzativa. Paradigmi e metodi*. Carocci.
- Strati, A. (2010). *Che cos'è l'estetica organizzativa*. Carocci.
- Thévenaz, P. (con un contributo di Mura, G.). (2024). *La fenomenologia. Da Husserl a Merleau-Ponty* (V. Busacchi, Trad.). Tab edizioni.
- Throsby, C. D., & Withers, G. A. (1983). *Measuring the Demand for the Arts as a Public Good: Theory and Empirical Results*. Macquarie University, School of Economic and Financial Studies.
- Throsby, D. (1994). The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics. *Journal of Economic Literature*, 32(1), 1–29. <https://www.jstor.org/stable/2728421>
- Throsby, D. (1999). Cultural Capital. *Journal of Cultural Economics*, 23(1/2), 3–12.
- Throsby, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy*. Cambridge University Press.
- Tolone, O. (2023). Dal sé economico al sé «ecologico». Martha Nussbaum e il bisogno della filosofia. In M. C. Nussbaum, *Il valore aggiunto della filosofia. Tra etica ed economia* (pp. 9–30). Morcelliana.

- Tommaso d'Aquino. (1964a). *La Somma teologica. Traduzione e commento a cura dei Domenicani italiani. Testo latino dell'edizione Leonina: Vol. III. La SS. Trinità. I. qq. 27-43.* Salani.
- Tommaso d'Aquino. (1964b). *La Somma teologica. Traduzione e commento a cura dei Domenicani italiani. Testo latino dell'edizione Leonina: Vol. V. L'opera dei sei giorni. L'uomo. Natura e potenze dell'anima : (I, qq. 65-83).* Salani.
- Tongerren, P. van. (2000). *Reinterpreting modern culture: An introduction to Friedrich Nietzsche's philosophy.* Purdue Univ. Press.
- Tonn, J. C. (2003). *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management.* Yale University Press.
- Trimarchi, M. (1993). *Economia e cultura: Organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali.* FrancoAngeli.
- Trimarchi, M. (2000). Il mercato dello spettacolo: Profili economici. *Enciclopedia Italiana di Lettere, Scienze e Arti, Appendice 2000.*
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- UNESCO (A c. Di). (1982). *Cultural industries: A challenge for the future of culture.* Unesco.

- UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* (mul) (No. CLT.2005/CONVENTION DIVERSITE-CULT REV.2). UNESCO.
- Uygur, N. (1964). What is a Philosophical Question? *Mind*, 73(289), 64–83.
- Valori, F. (2019). Saggio introduttivo Gadamer: Soggetto, mondo e interpretazione. In H. G. Gadamer, *Soggettività, linguaggio e interpretazione. Antologia di testi gadameriani* (pp. 7–42). Morlacchi.
- Varbanova, L. (2017). *International Entrepreneurship in the Arts*. Routledge.
- Vattimo, G. (1966). *Arte e verità nel pensiero di Martin Heidegger: Corso di estetica dell'anno accademico 1965-1966*. Giappichelli.
- Veca, S. (2012). *L'immaginazione filosofica e altri saggi*. G. Feltrinelli.
- Venier, V. (2011). La visione dell'altro. Merleau-Ponty tra etica ed estetica. *Studi di Estetica*, 43(I), 41–64.
- Ver Eecke, W. (2013). *Ethical Reflections on the Financial Crisis 2007/2008: Making Use of Smith, Musgrave and Rajan*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-35091-7>
- Verhoeven, C. (1972). *The Philosophy of Wonder*. Macmillan.
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*. Etas.
- Vico, G. (1971). Principi di Scienza Nuova d'intorno alla comune natura delle nazioni, in questa terza impressione dal medesimo autore in un gran numero di luoghi corretta, schiarita, e notabilmente accresciuta.

- In *Opere filosofiche* (pp. 377–702). Sansoni Editore. (Opera originale pubblicata 1744)
- Vico, G. (1997). *Le gesta di Antonio Carafa* (M. Sanna, A c. Di). Guida.
- Vinciguerra, L. (2013). Merleau-Ponty, o l'archeologia della pittura. In M. Carbone, A. C. Dalmasso, & E. Franzini (A c. Di), *Merleau-Ponty e l'estetica oggi =: Merleau-Ponty et l'esthétique aujourd'hui* (pp. 113–128). Merleau-Ponty e l'estetica oggi (Conference). Mimesis.
- Vozza, M. (2006). Simmel tra estetica ed epistemologia. In C. Portioli & G. Fitzi (A c. Di), *Georg Simmel e l'estetica. Arte, conoscenza e vita moderna* (pp. 55–77). Mimesis.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Harcourt, Brace.
- Walmsley, B. (2019). *Audience Engagement in the Performing Arts: A Critical Analysis*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-26653-0>
- Walzer, M. (1983). *Spheres of Justice: A Defence of Pluralism and Equality*. Robertson.
- Weber, M. (1995). *Economia e società. Vol I. Teoria delle categorie sociologiche* (P. Rossi, A c. Di). Edizioni di Comunità.
- Weber, M. (2003). *Il metodo delle scienze storico-sociali*. Einaudi.
- Weber, M. (2004). La politica come professione. In *La scienza come professione. La politica come professione*. Einaudi.
- Weber, M. (con un contributo di Kroll, T.). (2018). *Economia e società. Dominio* (E. Hanke, A c. Di; M. Palma, Trad.). Donzelli.

- White, J. C. (2023). *Innovation in the arts: Concepts, theories, and practices*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003142393>
- Williams, R. (2015). *Keywords: A vocabulary of culture and society* (New edition). Oxford University Press.
- Wittgenstein, L. (2023). *Tractatus logico-philosophicus* (L. Perissinotto & P. Frasca, Trad.; II). Feltrinelli.
- Wittgenstein, L. (2024). *Ricerche filosofiche. Testo originale a fronte* (L. Perissinotto, A. c. Di; L. Bertolini, M. Nobile, & E. Valeri, Trad.). Feltrinelli.
- Witzel, M. (2001). Sheldon, Oliver. In *The Biographical Dictionary of Management: K-Z* (pp. 910–913). Thoemmes Press.
- Witzel, M. (2012). *A History of Management Thought*. Routledge.
- Witzel, M. (2014). *Management from the masters: From Confucius to Warren Buffett ; twenty timeless principles for business*. Bloomsbury.
- Witzel, M. (2022). *Management: The Basics* (2^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003171720>
- World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development. (2022). *Draft final declaration*. <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-world-conference-cultural-policies-and-sustainable-development-mondiacult-2022?hub=758>

- World Conference on Cultural Policies, Mexico City, 26 July-6 August 1982 :final report.* (1982). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000052505>
- World Economic Forum. (2020, ottobre). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/>
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought*. Wiley.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6. ed). Wiley.
- Zambrano, M. (2008). *Per l'amore e per la libertà. Scritti sulla filosofia e sull'educazione*. Marietti.