

Andrea Cardillo, Paolo Cervari

IL LOGOS DELL'ORGANIZZAZIONE

GUIDA FILOSOFICO-PRATICA PER CEO,
IMPRENDITORI, MANAGER, HR E COACH

Prefazione di Alessandro Donadio



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Andrea Cardillo, Paolo Cervari

IL LOGOS DELL'ORGANIZZAZIONE

**GUIDA FILOSOFICO-PRATICA PER CEO,
IMPRENDITORI, MANAGER, HR E COACH**

Prefazione di Alessandro Donadio

FrancoAngeli

Isbn: 9788835164159

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione, di Alessandro Donadio	pag. 9
Introduzione	» 13
1. Purpose: gli scopi dell'organizzazione	» 19
1. Il business case del <i>purpose</i>	» 19
2. Origine e significati	» 22
3. I <i>logoi</i> del <i>purpose</i>	» 24
3.1. Il <i>logos</i> classico	» 25
3.2. Il <i>logos</i> corporativo	» 28
3.3. Il <i>logos</i> pluralista	» 32
3.4. Il <i>logos</i> evolutivo	» 37
4. Conclusioni	» 43
5. Facilitare la definizione del <i>purpose statement</i>	» 44
5.1. Prepararsi a definire il processo	» 45
5.2. Disegnare il processo	» 48
5.3. Facilitare la conversazione	» 49
5.4. Definire il <i>purpose statement</i>	» 50
2. Responsabilità: gestire l'incertezza e il rischio della scelta	» 51
1. Il business case della responsabilità	» 51
2. Origine e significati	» 53
3. I <i>logoi</i> della responsabilità	» 53
3.1. La responsabilità come imputabilità	» 54
3.2. Responsabilità come etica delle conseguenze	» 56
3.3. Responsabilità politica, sociale, ecosistemica	» 59
3.4. Rispondere all'appello dell'altro	» 61
4. Conclusioni	» 64
5. Esplorare e definire la vostra filosofia della responsabilità	» 65

5.1. Prepararsi a facilitare il processo	pag. 66
5.2. Facilitare il processo	» 66
5.3 Dall'intenzione al cambiamento	» 68
3. Felicità: che significa essere felici al lavoro?	» 71
1. Il business case della felicità	» 71
2. Origine e significati	» 74
3. I <i>logoi</i> della felicità	» 75
3.1. L'eudemonismo etico	» 76
3.2. La felicità in un'altra dimensione	» 82
3.3. Felicità e progresso	» 85
3.4. La felicità relazionale: il paradiso secolarizzato per tutti	» 88
4. Conclusioni	» 91
5. Elaborare la vostra strategia per la felicità organizzativa	» 94
5.1. Preparare l'analisi	» 94
5.2. Facilitare il processo	» 95
5.3. Implementare la vostra strategia di felicità organizzativa	» 96
4. Comunicazione: verità, azione, comprensione al lavoro	» 101
1. Il business case della comunicazione	» 101
2. Origine e significati	» 102
3. I <i>logoi</i> della comunicazione	» 104
3.1. Comunicazione e verità	» 105
3.2. Comunicazione e dialogo	» 111
3.3. Comunicazione e azione	» 114
3.4. Comunicazione e interpretazione	» 120
4. Conclusioni	» 124
5. Facilitare la definizione di un modello di comunicazione organizzativa	» 124
5.1. Prepararsi a definire il processo	» 125
5.2. Disegnare e gestire il processo	» 125
5.3. Debrief	» 129
5. Tecnologia: mezzi, fini, umanità	» 133
1. Il business case della tecnologia	» 133
2. Origine e significati	» 135
3. I <i>logoi</i> della tecnologia	» 137
3.1. Strumento utile	» 137
3.2. Pratica sociopoietica	» 140
3.3. Design	» 144
3.4. Umana e troppo umana: la tecnologia come operatore antropogenico	» 147

3.5. Tecnologia oltre-umana: espressione della potenza dell'essere	pag. 150
4. Conclusioni	» 152
5. Introdurre una nuova tecnologia	» 153
5.1. Preparare il processo	» 153
5.2. Gestire il processo	» 155
5.3. Gestire i rischi e le opportunità	» 155
6. E adesso, al lavoro!	» 159
Bibliografia	» 161

Prefazione

di *Alessandro Donadio*

“Ragazzi non facciamo filosofia, cerchiamo di essere concreti!”. “I numeri ci dicono questo, aldilà di ogni filosofia”. “Va bene filosofeggiare, ma ora come lo mettiamo a terra?”

Difficile non riconoscere in queste espressioni alcuni degli intercalari tipici dei dialoghi organizzativi, laddove secondo qualcuno (magari io stesso) in un dato momento ci si stesse arenando nel pensiero astratto, sganciandosi dal reale, per procedere verso tangenti inconcludenti che poco hanno a che fare con il pragmatismo che sempre deve caratterizzare la vita concreta. Il filosofare diventerebbe così una fuga, un’evasione dal compito sostanziale di un manager, professionista a qualsiasi livello, che sarebbe quello di guardare con lucidità alle cose davanti a sé per prendere decisioni di buon senso, in un tempo ragionevole, soddisfacendo così i soggetti implicati. Lo scontro è chiaro: astrazione contro concretezza. Sul piano operativo diremmo: teoria contro pratica. Infine, sul piano morale la traduzione sarebbe: esercizio di stile contro responsabilità.

D’altra parte, non serve avere svolto densi studi classici per comprendere come la filosofia, quale disciplina, come pratica (ma dovremmo ricordare il suo ruolo nell’edificazione dell’Occidente così come lo conosciamo), non si possa collocare a sinistra di quegli opposti appena elencati. Non si tratta nemmeno di una sorta di “parte alta” del nostro agire nel mondo, praticata fuori dal concreto, nel momento in cui ci poniamo domande esistenziali, o anche strategico-organizzative, magari seduti davanti ad un camino, sorseggiando un brandy e fumando un sigaro.

Il pensiero, l’azione del pensare consapevole, è esercizio faticoso e possiamo capirlo meglio avvicinandoci alle storie di alcuni fra i più grandi pensatori della storia. Entrando, per esempio, nella stanza buia delle meditazioni serali di Cartesio che, al fioco lume d’una candela, immaginava un metodo che gli consentisse di indagare meglio la realtà, il vero, l’esistere. Oppure nella bottega di tornitura delle lenti di Baruch Spinoza in cui il gesto della

mano accompagnava il suo percorso di pensiero sul mondo, l'etica, Dio. E ancora lo struggersi di Kierkegaard davanti alla consapevolezza dell'angoscia che la scelta produce su di noi ogni qualvolta si debba prendere una decisione che taglia di netto ogni altra possibilità, ponendoci sempre sul crinale di un dirupo (tu che sei un manager o un imprenditore forse starai capendo bene quello che intendeva il buon Søren).

Pochi esempi, ma significativi che hanno come icona archetipica suprema, da cui tutti sono generati in qualche modo (anche noi), e a cui tutti tornano, Socrate: l'uomo, il dono del dio alla città, che, come un novello Prometeo, strappò la filosofia al cielo per scaraventarla nella piazza, nelle mani della gente comune, delle persone immerse nel fare, nel produrre, affinché si fermassero a domandarsi il perché: il senso di quel fare, per sé stessi e per la *polis* (l'organizzazione, per noi, qui).

La filosofia non è quindi uno dei due estremi di quelle dicotomie su elencate. Non sta in uno dei due termini, non si posiziona fra astratto e concreto, teoria e pratica, stile e responsabilità. Ne è, piuttosto, la mano che li sostiene entrambi, l'utero che li custodisce e li alimenta. Ma soprattutto è la pratica che li tiene assieme perché non vi può essere azione che non sia pensiero, e nemmeno pensiero che, prima o poi, non divenga azione.

È proprio qui che si inserisce il lavoro di chi, come Paolo Cervari e Andrea Cardillo, si spende nell'obiettivo di ricollocare, ma sarebbe meglio dire disvelare, il ruolo che la filosofia gioca anche nei sistemi organizzativi. Disvelare, perché la vera tesi sostenuta nel testo, nata – lo posso dire a ragion veduta – dalle conversazioni serali di tre consulenti appassionati, è che la filosofia sia già nelle organizzazioni. Che non serva portarcela, ma piuttosto aiutare a farla emergere, rendendo consapevoli – come faceva Socrate con i suoi concittadini della *polis* – imprenditori, manager, persone, di come quella filosofia latente stia muovendo la loro mano, instillando le parole sulle loro labbra, irrorandosi nei documenti, nei processi, nelle strategie che ogni giorno vengono prodotti.

Sì, ogni organizzazione ha una filosofia: ogni organizzazione è una filosofia. Qui non sto più usando il termine filosofia come pratica del pensare, ma come, altra sua declinazione fondamentale, insieme di assunti sul senso del vero, del giusto, che poi improntano le azioni che generiamo nel mondo. Di filosofie ne esistono diverse, e non mi attardo qui a citarne alcune perché è proprio quello che fanno Paolo e Andrea, con un approccio che troverete di certo fruibile e pratico.

Piuttosto voglio soffermarmi sul senso che assume un percorso come questo e che si richiama, niente di meno, che all'oracolo di Delfi, che nell'iscrizione all'entrata del tempio di Apollo riportava: conosci te stesso. Questa massima fu il fulcro dell'azione del filosofo di Atene che fermava i suoi concittadini per strada per interrogarli, sfidarli sulle loro convinzioni, mettere alla prova i loro assunti: farli emergere appunto, perché potessero prenderne

atto e, infine, agire meglio. Socrate era figlio di una levatrice. Mentre sua madre non generava ma aiutava un bambino a nascere, egli maieuticamente portava alla luce le filosofie dei suoi concittadini. La prerogativa specifica dell'azione filosofica è proprio il *conosci te stesso*, tanto per un individuo, quanto per una organizzazione.

Come sosteneva con forza Emanuele Severino, la filosofia nasce grande avendo come scopo mai sopito quello di indagare la Verità. Ci sono molti gradi di verità, si intende: quella metafisica, prima di tutto, ma anche quella delle qualità ontologiche degli essenti che sono nel mondo – e sono tutte esplorazioni che hanno costruito l'impianto valoriale, etico, ma anche scientifico di cui tutti oggi siamo figli e che già in questo senso opera in noi quando agiamo nel mondo.

Ma per noi, qui, c'è anche la verità su cui è basata l'organizzazione che ho fondato, o che presiedo e guido, o in cui lavoro. Quali sono i suoi fondamenti? Come si producono, trasferiscono questi sul modo di pensare strategie, processi, innovazione? Come influenzano il modo di relazionarsi con il mondo, il mercato, i clienti, i collaboratori? Sì, c'è una verità che ci muove, che è figlia di una serie di assunti già trovati nel mondo, ma anche delle esperienze che l'organizzazione ha fatto nel tempo e che si sono tradotte, o hanno rinforzato, un'immagine fondativa (un *archē*).

È ancora il filosofo bresciano, Severino, che in diverse sue *lectio* ci invita a far risalire, proprio attraverso la forza del filosofare, l'azione verso il suo fondamento, significato, in quanto se compio un'azione, se la posso compiere, è perché mi appare un significato. Un apparire però senza parola (*lógos* diremmo qui), e quindi non pieno e consapevole. Ma se indago quel gesto, quell'azione, e risalgo, posso arrivare al suo significato originario, al suo senso profondo, con l'effetto duplice, ma concatenato, di prendere coscienza del perché faccio le cose così come le faccio, e insieme di poter apportare qualche variazione, se ha senso per poter dare corpo all'azione della mia organizzazione nel mondo concreto in cui questa è chiamata ad operare.

In questo senso, la filosofia è esercizio di astrazione ma non fuga dalla realtà. È per vedere, vedersi, meglio. Fate una prova: avvicinate il naso a questo testo. Riuscite a vedere le parole con chiarezza? Forse no...dovete allontanarvi un po': astrarvi. Ma con questo non andate lontano dall'oggetto che volete guardare – dall'organizzazione che dovete governare – piuttosto assumete uno sguardo più lucido, meno sfocato, che comprende tutto, e che vi offre spunti per poi agire.

Provando a chiudere questa breve prefazione perché possiate affrontare il testo con l'attenzione che merita, vorrei cercare di riassumere perché, se siete imprenditori, manager, coach, abbia senso per voi avvicinarvi al filosofare come a una concreta competenza per portare valore al vostro fare e a quello della vostra organizzazione. Innanzitutto, come abbiamo detto, per la capacità del pensare filosofico di risalire ai fondamenti del fare, laddove

stanno annidati gli assunti di base: un'operazione necessaria se si vuole essere realmente consapevoli, e quindi responsabili (nel senso etimologico del dare risposta), delle proprie azioni. Vi è, inoltre, una ragione che potremmo definire formativa: imparare a filosofare, allenare la capacità di porsi le domande giuste, è cruciale, tanto più oggi che le svariate forme di intelligenza artificiale, restringendo il campo di presidio umano del pensabile, aprono il varco a nuove e imprevedibili possibilità – tra cui gli impatti etici sulle scelte che si fanno in sede di design. Sostenibilità, inclusione, etica del business, sono solo alcuni di quei dirupi morali su cui siamo esposti, e per cui possiamo sentire, se siamo persone e professionisti presenti a noi stessi e al mondo, l'angoscia del decidere. Il pensare filosofico qui aiuta a contemplare meglio gli impatti delle opzioni che abbiamo davanti e a supportare così il momento decisionale con la sua carica di responsabilità intrinseca.

C'è poi un'ultima "utilità" che la filosofia esprime nella sua essenza anche più primitiva, per così dire (termine, utilità, che uso in declinazione anti-economica, perché la filosofia si esprime al meglio quando esce dalla dimensione di scambio e si fa dono): l'azione dell'imprimere senso al nostro fare. Qui non intendo solo il senso pragmatico che abbiamo discusso fin qui, ma il suo correlato ideale, esistenziale. Quella dimensione che dà ragione del nostro stare nel mondo come persone, soggetti, modi di esistenza. Mi riallaccio alle questioni relative alla motivazione umana, a quell'*Eros* che alimenta il nostro agire e che dà risposta in qualche modo alla domanda: cosa ci faccio qui?

Operare in un'organizzazione vuol dire stare in una comunità, che a sua volta è parte di comunità più ampie: dalla società al mondo. L'etimologia di comunità si basa sul concetto latino di *munus*, dovere, apporto, contributo di ognuno a partire dalle proprie competenze, capacità, talenti. La filosofia come pratica della domanda è capace di aiutare ognuno di noi a trovare quel "posto nel mondo", anche attraverso il proprio lavoro, riuscendo ad imprimere senso che diventa motivazione (ragione consapevole) all'agire. Ve n'è particolare bisogno in questa epoca storica, così densa di trasformazioni.

Introduzione

Andiamo dritti al punto: perché abbiamo ritenuto che ci fosse bisogno di questo libro? Lo dichiariamo da subito: hai tra le mani un volume un po' insolito, che ha pochi analoghi nella saggistica – e nella manualistica – manageriale.

Il logos dell'organizzazione non è un semplice manuale di management: rispetto a molti di questi è meno ricco di casi studio e non propone risposte semplificate a problemi complessi. **Non è nemmeno un puro saggio di filosofia**, come potrebbe suggerire il titolo, perché il suo scopo non è quello di fornire una genealogia delle idee filosofiche semplicemente rivolta a comprenderle, decostruirle o criticarle da un punto di vista teorico e accademico.

Il logos dell'organizzazione è innanzitutto una guida ad uso di imprenditori, dirigenti, people manager, consulenti di sviluppo organizzativo e business coach che desiderano lavorare in modo intenzionale allo sviluppo delle culture organizzative identificando, portando alla luce e plasmando in modo consapevole e intenzionale le idee implicite – inespresse ma vissute come vere – che creano significati comuni nella cultura di un'organizzazione e ne orientano i comportamenti, le decisioni, i processi, e, in ultima istanza, i risultati. Il volume, tuttavia, è anche **un esperimento**: è il tentativo di **costruire un ponte tra la tipica letteratura filosofica** – teorica, accademica, spesso astratta e inaccessibile ai non addetti ai lavori – **e l'esperienza di chi opera nelle aziende, nelle istituzioni, nelle NGO.**

La creazione di un simile ponte è importante perché la conservazione o il cambiamento della cultura di un'organizzazione sono un processo che ha a che fare primariamente con le idee attorno a cui essa si costituisce. Idee che riguardano ciò che è vero o non vero, reale, necessario o possibile; ciò che è buono o giusto; ciò che ci sembra attraente, bello o piacevole; ciò che ci caratterizza e aiuta a pensarci come parte di un tutto coerente. Queste idee, prima di entrare nei reami dell'economia, della psicologia o della tec-

nologia attraverso cui arrivano al grande pubblico, hanno avuto una storia e una genealogia che i filosofi di ogni epoca hanno compreso, analizzato e criticato. Questa **attività di critica delle idee e di elaborazione di nuove idee**, più adatte ai tempi e maggiormente capaci di contribuire al progresso dell'umanità, è stata **opera di generazioni di pensatori** che hanno collaborato ad arricchire e trasformare il patrimonio collettivo della cultura occidentale che – attraverso scambi, scontri, colonialismo e globalizzazione – ha contaminato di sé quasi tutte le culture del pianeta. Il lavoro di questi pensatori può fornirci strumenti e metodi per **indagare e comprendere la filosofia implicita che guida l'organizzazione in cui lavoriamo** – il *logos* della nostra organizzazione –, ma anche e soprattutto per **svilupparla** in modo da nutrire un'organizzazione più capace di innovare e di fare la differenza in modo ecologico e sostenibile nel tempo. John Dewey (1966) definì la filosofia “critica delle credenze, delle istituzioni, dei costumi, delle politiche, rispetto alla loro portata sui beni”; una definizione che ben si adatta al modo in cui qui la intendiamo. La filosofia praticata in questo volume – e che questo volume ti invita a praticare¹ – è proprio **una critica delle credenze, dei sistemi, della cultura, e dei criteri impliciti in base a cui un'organizzazione opera**. Questo **gioco di decostruzione e di evoluzione consapevole del logos (plurale logoi) dell'organizzazione** è d'altronde ciò che spesso sono chiamati ad esercitare coloro che sono chiamati a guidare o a facilitare il cambiamento delle organizzazioni in scenari nuovi e complessi. Il metodo, l'esercizio, e le idee proposte in questo libro forniscono strumenti pratici addizionali, innovativi e per certi versi radicali per chi opera oggi in questi ruoli.

Ma quali ruoli? Abbiamo scritto questo libro per:

- **imprenditori e leader** che vogliono indagare in modo profondo ma pratico e strutturato le implicazioni dei loro modelli di pensiero nella costruzione dei modelli organizzativi e delle loro culture di riferimento;
- **coach, facilitatori e consulenti** che vogliono acquisire metodi e strumenti per aiutare i loro clienti ad individuare le ‘scatole’ in cui è rinchiusa la loro creatività e a liberarne il potenziale inespresso (parafrasando Eugenie Vegleris, l'idea in questo caso non è tanto di usare griglie, ma di “aprire finestre” (Vegleris, 2008);
- **direttori e senior manager** coinvolti in processi di innovazione dei modelli di business e delle culture organizzative per generare agilità, antifragilità, learning organizations.

1. Importante è fare notare che il lavoro degli autori si iscrive nell'alveo delle cosiddette “pratiche filosofiche”, disciplinate da un'importante e consolidata tradizione di format e metodologie, come si può ben vedere - sempre in riferimento alle organizzazioni - nel volume di Cervari e Pollastri *Il filosofo in azienda* (Cervari & Pollastri, 2011)

Quello che hai tra le mani non è pertanto un libro di filosofia accademica, ma **l'introduzione a un metodo** che contiene sintesi, tabelle, template e canvas finalizzati a rendere le idee filosofiche di semplice comprensione e applicazione in ambito organizzativo.

Non c'è bisogno di conoscere la filosofia per apprezzare ed utilizzare questo volume. Basta condividere per grandi linee alcune convinzioni su cui si basa **il metodo proposto in questo libro.**

- Non si può scegliere bene se non si pensa bene partendo da una buona definizione dei problemi e delle domande.
- Per ragionare in modo filosofico non bisogna essere filosofi e conoscere la storia della filosofia.
- Pensiamo meglio quando pensiamo insieme. La riflessione e l'esercizio delle competenze filosofiche sono più facili da realizzare in gruppo con l'aiuto di processi di facilitazione strutturati e sulla base di una conoscenza delle coordinate generali della filosofia (Contesini, 2023).
- La filosofia è al servizio della vita insieme, e ha valore soprattutto in questo contesto. Il pensiero contribuisce a costruire la nostra realtà, e in tal modo ha potere sull'azione.

Ogni capitolo esercita i momenti del metodo – esplorazione, identificazione, trasformazione – intorno a un'idea, a un concetto gravido di conseguenze per la vita dell'azienda: purpose, responsabilità, felicità, comunicazione, tecnologia. All'inizio di ciascun capitolo esaminiamo **perché è importante esplorare il logos attraverso cui guardare alla singola idea** – qual è il 'business case' di questa esplorazione. Poi, dopo avere fornito un breve **inquadramento storico dell'idea**, guidiamo il lettore a considerare come interpretazioni diverse dell'idea si possano tradurre in **logoi diversi dell'organizzazione** – con specifiche strutture e culture, punti di forza e aree cieche. Infine, forniamo **metodi, processi, strumenti e domande finalizzati a: facilitare** un'indagine di gruppo intorno al *logos* attuale dell'organizzazione; **analizzare** come esso influenza il modo in cui l'idea è tradotta in decisioni e comportamenti; e infine, **ridefinire l'idea per adattarla al contesto e agli scopi attuali dell'organizzazione.**

Il metodo qui proposto si basa su tre ipotesi fondamentali.

La prima, naturalmente, è che **ogni organizzazione è guidata da un suo logos**, una teoria più o meno consapevole, che organizza in modo coerente costellazioni di significati e di idee che orientano l'agire collettivo. Il *logos* si traduce in strutture, sistemi e processi che inverano e rafforzano quelle idee e che, a loro volta, generano modi (e mondi) di relazione, anche quando le idee e la loro origine siano ormai dimenticate.

La seconda ipotesi è che **i logoi**, sedimentati nelle strutture e nei comportamenti organizzativi, tendono a rimanere stabili e **continuano ad operare**

anche quando non si adattano più al contesto in cui opera l'organizzazione.

La terza ipotesi è che in realtà è possibile **vivere la vita organizzativa in modo più libero, flessibile e creativo quando impariamo a riconoscere i logoi** che ci abitano e ci abilitano, **e a relativizzarli, a correlarli e decostruirli per trasformarli in modo consapevole**, rendendoli più adatti alle domande del presente e più capaci di guidarci nel prendere le giuste decisioni e nell'integrare i giusti comportamenti.

La realtà di queste ipotesi è per noi testimoniata da anni di esperienza di consulenza in grandi e piccole organizzazioni di ogni settore industriale. La crescente domanda di coaching, di facilitazione, di pratiche riflessive di ogni tipo, la diffusione di modelli organizzativi incentrati sulla centralità del purpose e sulla creazione di valore condiviso, e la richiesta delle nuove generazioni di una leadership più capace di interrogare, facilitare e ispirare, sono testimonianze di una crescente domanda di senso collettivo nella vita organizzativa – e, forse, dell'incipiente sviluppo di **nuovi logoi dell'organizzazione** destinati a caratterizzare le evoluzioni del prossimo futuro.

Tuttavia, nella consapevolezza che nessuna mappa può mai restituire la ricchezza del territorio che rappresenta, abbiamo scritto questo volume senza alcuna pretesa di verità, ma come un invito a sperimentare e a indagare le organizzazioni con apertura, curiosità e sguardo sistemico. Chi mette in pratica il metodo e le idee proposte in questo volume è perciò invitato ad **adattare, modificare e migliorare il nostro approccio sulla base di ciò che è più utile o significativo per il contesto in cui opera**. La nostra speranza è che questo lavoro di dialogo, esplorazione, provocazione e immaginazione possa contribuire a rafforzare la capacità di interrogare in profondità il presente dell'organizzazione alla luce delle domande che il futuro le pone.

Infine, **qualcosa su di noi, gli autori di questo libro**. Ci siamo conosciuti diversi anni fa grazie ad un comune amico, Alessandro Donadio, che ha visto in noi esperienze, riflessioni e problemi comuni. Entrambi formati in filosofia e con una lunga esperienza come consulenti e coach organizzativi, ci siamo ritrovati a discutere in che misura **la velocità del cambiamento tecnologico e sociale degli ultimi anni avesse reso di dominio collettivo molte profezie** proferite dai pensatori delle filosofie post-moderne. Ci siamo più volte confrontati su come il combinato disposto di capitalismo e tecnologia (in particolare le tecnologie digitali) determini oggi le scelte individuali e collettive in modo pervasivo. La visione moderna della soggettività razionale e autoconsapevole come attore delle scelte economiche è entrata definitivamente in crisi grazie al modo in cui le neuroscienze hanno evidenziato il ruolo delle emozioni e del processamento inconscio delle informazioni nei processi decisionali. Inoltre, negli ultimi decenni abbiamo visto come la sfiducia verso le istituzioni tradizionalmente produttrici di senso – la Chiesa, la politica, la patria, ma anche la scienza – si sia tradotta in una crisi delle

grandi narrazioni collettive che ha lasciato **spazi vuoti che gli individui e le collettività sono stati chiamati a riempire** in assenza di punti di riferimento indiscussi.

In questi spazi – quasi senza che ce ne rendessimo conto – **sono sorti nuovi centri di produzione di senso collettivo: le organizzazioni**. Queste ‘comunità di prossimità’ si sono presentate sempre di più come enti a cui rivolgere domande relative all’inclusione e all’autenticità delle relazioni, all’equità dello scambio tra competenza e ritorno economico, alla moralità e all’integrità delle decisioni collettive, all’impatto del lavoro individuale e collettivo sugli stakeholder di riferimento, al senso e agli scopi ultimi dell’essere-e-lavorare con gli altri. Tutti temi con cui ci eravamo confrontati nei nostri studi.

Quando noi ci siamo laureati in filosofia, Paolo negli anni ottanta e Andrea all’inizio del millennio, lo sbocco naturale dei nostri studi era essenzialmente l’insegnamento. Entrambi però, per una ragione o per l’altra, non abbiamo scelto di rispondere a queste aspettative, ma abbiamo intrapreso una carriera nel mondo organizzativo come consulenti e executive coach. In questo non siamo casi isolati. Rispetto a qualche anno fa, e grazie alle crescenti incertezze di un mondo più complesso, i rischi legati allo sviluppo e all’utilizzo di nuove tecnologie si sono resi più evidenti e la filosofia è tornata prepotentemente a parlare con le persone e le organizzazioni attraverso nuove modalità e nuovi canali (social e non). I dubbi legati agli sviluppi dell’intelligenza artificiale, alla gestione delle nostre identità ibride tra fisico e digitale, e all’impatto ambientale dello sviluppo industriale – solo per citare alcuni dei grandi temi del nostro tempo – evidenziano continuamente le **implicazioni etiche e politiche** di ogni scelta strategica e manageriale, e suggeriscono a **manager e consulenti di operare sempre più, in un certo senso, come filosofi pratici**. Questo spostamento attribuisce **alle organizzazioni e alla loro leadership un inedito ruolo politico e sociale, e quindi etico ed esistenziale**.

La filosofia accademica, per lo più, non si è occupata di questioni strettamente organizzative, o se ne è occupata poco. È vero che i filosofi sono sempre più invitati come *speaker* in azienda, ma dopo la conferenza raramente si fermano a facilitare una riflessione sulle filosofie implicite dell’organizzazione e sul modo in cui queste possono determinarne il successo o l’insuccesso. Specularmente, la formazione aziendale, la comunicazione interna e le funzioni HR hanno sempre più difficoltà a trovare soluzioni classiche alle grandi domande di senso soprattutto perché il loro sapere è cresciuto in senso tecnico- strumentale – trovare il modo migliore per realizzare gli obiettivi definiti dal management – e non, invece, critico rispetto ai presupposti da cui derivano obiettivi e strategie. Il compito di operare questa critica è tipicamente riservato al vertice aziendale, ma raramente avviene in modo esplicito, poiché anche i vertici dell’organizzazione pensano il proprio ruolo

per lo più in senso tecnico: dati certi fini, possiamo individuare e applicare certe strategie. Ma **in organizzazioni che sono centri di produzione di senso ai decision-maker si chiede molto di più che l'applicazione di logiche meramente strumentali**. Gli si chiede di pensare e agire in modo da connettere le singole scelte con una visione collettiva dell'organizzazione capace di generare valore per le presenti e le future generazioni. E in questo, **le idee e l'esercizio della filosofia, se introdotti con semplicità ed applicati in modo pratico, hanno tantissimo da offrire**.

1. Purpose: gli scopi dell'organizzazione

Sii più etico, più responsabile, più autentico che puoi con ogni singolo respiro, perché stai tracciando un sentiero verso il futuro che altri seguiranno.

Ken Wilber

Sempre più organizzazioni scelgono di definire e comunicare, oltre alla mission e alla vision, il proprio purpose come insieme degli scopi organizzativi che trascendono il profitto economico. Ma cosa significa purpose? E in che modo il logos dell'organizzazione influenza il modo in cui si orienta agli scopi? In questo capitolo esploriamo in che modo la teoria implicita degli scopi di un'organizzazione ne influenza la governance e il modello organizzativo, e come questa, a sua volta, influenza il suo orientamento al purpose. Infine, presentiamo un processo pratico per facilitare l'esplorazione del purpose e la definizione del purpose statement nella tua organizzazione.

1. Il business case del purpose

Nel nostro lavoro abbiamo fatto esperienza di un **crescente interesse delle organizzazioni per programmi di esplorazione e definizione del proprio 'purpose'**. Una ricerca del 2019 (Murray, 2019) ha messo in luce che solo il 7% degli AD delle aziende Fortune 500 crede che le aziende dovrebbero focalizzarsi solo sul fare profitto senza focalizzarsi su altri scopi di carattere sociale. In uno studio di McKinsey dello stesso anno (Malnight, Buche, Dhanaraj, 2019) emerge che l'82% di managers e contributors ritiene che sia importante per l'azienda avere un chiaro 'purpose', ma anche che soltanto il 62% delle organizzazioni sembra avere un *purpose statement*, e che solo il 42% di quelle che hanno un *purpose statement* ritengono che questo abbia un impatto reale sulla strategia e sulle pratiche del business.

Diversi autori nel campo della letteratura manageriale (Laloux & Wilber, 2014; Wolfe, 2011; Minnaar & de Morree, 2020; Craig, 2018) considerano l'ascolto e la **focalizzazione sul purpose dell'organizzazione una caratteristica delle organizzazioni maggiormente evolute** dal punto di vista non solo della cultura, ma anche della strategia e della sua