

Luigino Bruni

**CRITICA
DELLA RAGIONE
MANAGERIALE**

(e della consulenza)



**fuori
collana**

Luigino Bruni

**CRITICA DELLA
RAGIONE
MANAGERIALE**
(e della consulenza)

 EDIZIONI
MESSAGGERO
PADOVA

Per i testi della *Bibbia* CEI 2008:

Copyright © 2008 Fondazione di Religione Santi Francesco d'Assisi e Caterina da Siena,
Roma

ISBN 978-88-250-5639-6

ISBN 978-88-250-5640-2 (PDF)

ISBN 978-88-250-5641-9 (EPUB)

Copyright © 2023 by P.I.S.A.P. F.M.C.

MESSAGGERO DI SANT'ANTONIO – EDITRICE

Basilica del Santo - Via Orto Botanico, 11 - 35123 Padova

www.edizionimessaggero.it

Prima edizione digitale: settembre 2023

Quest'opera è protetta dalla Legge sul diritto d'autore.

È vietata ogni duplicazione, anche parziale, non autorizzata.

INTRODUZIONE IN SETTE PUNTI (E MEZZO)

Non ottiene il frutto della virtù chi la virtù
vuol mungere.

(*Mahābhārata*, libro sacro indù)

1. L'arte delle relazioni è il mestiere più importante del vivere, nella famiglia e nella politica, nelle comunità e nella scuola, nell'amicizia, nelle religioni, nella vita economica e organizzativa. Le relazioni sono centrali anche nel mondo del lavoro, quindi nelle imprese e nelle molte istituzioni, che sono sistemi complessi, ma prima di ogni altra cosa sono sistemi di *relazioni* umane.

È dentro queste relazioni tra persone, quindi dentro le loro bellezze e ambivalenze, che l'impresa, nasce, vive, cresce, genera le crisi e le supera, cambia, declina, muore, qualche volta risorge. Il *capitale relazionale* è il suo primo capitale, il terreno su cui poggiano e si generano tutti gli altri capitali aziendali. Si capisce, allora, che la centralità alle persone, oggi tanto enfatizzata dalla nuova narrativa aziendale, non nasce dal buon cuore di pochi imprenditori illuminati, ma è l'ABC di ogni organizzazione che voglia vivere. Peccato che non sempre esistano buoni *abbedari* relazionali, e così si commettono molti errori di grammatica, sintassi e semantica, alcuni da matita blu.

Da qualche decennio l'universo delle relazioni sta cambiando così velocemente da non riuscire a star dietro, con

la riflessione, al cambiamento delle prassi. In particolare, l'economia e il business stanno estendendo il loro campo d'azione, e in una crescente siccità di virtù civili le imprese si stanno creando nuove virtù sperando di poter continuare a vivere. È probabile che presto le virtù economiche diventeranno le virtù dell'intera vita sociale, che la sola etica sarà quella aziendale, quindi, fosse solo per questo, occorre conoscerle bene.

Una delle direttrici di questo saggio incrocia il ruolo centrale delle grandi società di consulenza globale che stanno sempre più diventando i principali *vettori* di quest'espansione valoriale ed etica, perché grazie a esse i principi del management, quindi della razionalità, della misurabilità e della calcolabilità, dell'efficienza, della leadership e della meritocrazia stanno entrando nella vita politica, nella scuola, nel non-profit, nelle comunità, nella gestione delle amicizie, nelle chiese, quindi ovunque. I primi capitoli di questo saggio sono infatti dedicati a questo grande fenomeno della consulenza, troppo poco monitorato dall'universo del pensiero critico.

L'ipotesi di fondo che ispira questo saggio è semplice: l'economia ha un bisogno vitale di virtù diverse da quelle economiche, perché le stesse virtù aziendali richiedono valori che le imprese non sono capaci di generare. Tutte le imprese vivono se attingono a falde più profonde di quelle del business. Nessun imprenditore si alza tutte le mattine della vita soltanto per il profitto, nessun lavoratore spende i suoi anni migliori in un'impresa soltanto per il salario, lo stiamo vedendo. Le imprese lo stanno capendo e chiedono aiuto ai consulenti,

sperando che in questo modo possano crearsi le nuove qualità morali dei lavoratori di cui hanno un vitale bisogno.

La grande tentazione delle imprese, allora, diventa il pretendere il monopolio sul carattere morale e le virtù dei loro lavoratori, e se e quando lo fanno non genereranno mai persone felici come dicono e (forse) vogliono, ma solo marionette meccaniche con o senza fili. Le virtù degli altri si possono accogliere non si possono fabbricare *in house*: lì si possono solo rafforzare, accudire, nutrire, ma non creare. Il vero compito etico delle imprese consiste nel non far morire le virtù dei loro lavoratori per mancanza di aria libera e pulita, perché la sola aria condizionata dell'azienda non basta per respirare. Le virtù economiche sono autentiche virtù-eccellenza se e quando accompagnate e precedute dalle virtù che hanno nella gratuità il loro principio attivo, un enzima che si trova fuori dalle imprese.

Quindi, il grande progetto postmoderno della cultura aziendale di crearsi da sola le virtù di cui ha bisogno per raggiungere i propri obiettivi (un progetto che esploreremo in queste pagine) incontra nella gratuità il suo limite che sembra invalicabile, perché tutte le virtù non nascono e non crescono senza libertà ed eccedenza rispetto agli obiettivi aziendali posti dalla direzione. Non saremo mai lavoratori eccellenti se non impariamo, da qualche parte, che siamo più grandi del nostro lavoro, che valiamo di più degli stipendi e degli incentivi, e che restiamo persone degne anche il giorno che falliamo come lavoratori e imprenditori. Solo imparando a sprecare, inefficientemente, tempo con colleghi, dipendenti, clienti e

fornitori, solo perdendo tempo in chiacchiere inutili lungo i corridoi, posso sperare di diventare un giorno un buon manager, e magari anche un manager efficiente di un'efficienza che sa restare umana e quindi capace di *pietas*. Solo riconoscendo che i miei talenti sono per il 90% dono della vita e solo per il 10% merito posso riconoscere i meriti degli altri e non condannare i demeritevoli come maledetti.

2. Nel Novecento la critica sociale – quella marxista ma anche quella cristiano-sociale – si era indirizzata verso la teoria economica neo-liberale, individuando negli economisti (la scuola di Chicago, per esempio) il grande nemico da combattere per costruire una società finalmente giusta ed egualitaria. Ma mentre gli intellettuali anti-sistema combattevano questa battaglia, nelle facoltà d'ingegneria e nelle business school crescevano le tecniche e gli strumenti del management che negli ultimi decenni si sono progressivamente trasformati nell'*ideologia del management*, costruita attorno ai tre dogmi dell'incentivo, della leadership e del meritocrazia¹. Una vera e propria ideologia che sta dilagando ovunque, incluse le comunità cristiane e le chiese, dove ormai si stanno moltiplicando i corsi sulla leadership per parroci e per dirigenti di movimenti, dove tra poco non si potranno più svolgere con-

¹ Sulla critica alla ragione meritocratica ho scritto molto in questi anni, alcuni degli scritti sono raccolti in *La civiltà della cicogna* (Sanpino, 2022), dove cerco di mostrare che la meritocrazia, cioè l'ideologia del merito, è diventata la nuova legittimazione etica della diseguaglianza. Pericolosa sempre, ma fatale se e quando entra nella scuola.

vegna o un capitolo generale senza qualche coach o facilitatori professionisti provenienti dal mondo del business, come se avessimo, d'un tratto, dimenticato tutti quell'antica sapienza di come si fanno gli incontri di comunità e le assemblee. Ho visto in un importante santuario italiano due code di fedeli: una per il vecchio confessore, molto breve, e una molto lunga per il "counselor". Non mi stupirebbe se tra poco il nuovo nome del confessore evolverà in "consulente spirituale", e le due file diventeranno una sola; non voglio dire che la confessione tradizionale fosse qualcosa da tramandare pari pari alla postmodernità, ma quei confessori studiavano in genere una decina di anni e altrettanti ne facevano di pratica per fare quel "mestiere", mentre queste nuove figure a volte (non sempre) hanno training molto veloci.

Noi paesi cattolici eravamo così convinti che le leggi della vita non seguissero quelle del merito che lo avevamo relegato in cielo dov'era il criterio per "meritarci" l'inferno o il paradiso; ma al di là, perché "al di quà" vedevamo fin troppo bene che la vita dipendeva soprattutto dal dono e/o dalla fortuna. Il mondo protestante, invece, in nome della salvezza per «sola gratia» (Lutero) o per «predestinazione» (Calvino) aveva espulso il merito dal paradiso e dall'inferno, e poi sulla terra ha inventato, qualche secolo dopo, la meritocrazia (che nasce negli Usa). Il business sta esportando questo umanesimo protestante meritocratico dagli Usa (e dal Nord Europa) in tutto il mondo, ed è talmente penetrato fino a cambiare in Italia il nome del Ministero dell'istruzione, non più pubblica ma del "merito".

Come conseguenza di questa "grande trasformazione", al

posto dell'antica etica delle virtù su cui avevamo fondato nei secoli la nostra civiltà, l'ideologia del management offre un insieme di principi, buone pratiche, elementi di psicologia, citazioni di classici della filosofia, della sociologia e dell'economia, qualche aneddoto di teoria dei giochi, molti diagrammi di flusso, power point spettacolari. Un bonsai che prende il posto di una quercia secolare.

La grande impresa è così diventata il paradigma che tutti dovrebbero seguire se vogliono fare cose buone e serie. Nel Novecento era la democrazia, quindi la partecipazione, che aveva offerto il modello da estendere a tutta la vita civile, "libertà è partecipazione". Tuttavia, mentre la prima trasformazione democratica dall'antico regime alla modernità si è svolta in mezzo a conflitti e grandi lotte sociali, la grande trasformazione etica e culturale che il business sta operando oggi nel mondo si sta compiendo nell'indifferenza (quasi) generale. Nessun lamento, nessun scontro, nessun allarme, solo un'occupazione quotidiana silenziosa simile a quella degli spagnoli di Cortez che nel Cinquecento furono accolti dagli aztechi come gli attesi dèi buoni provenienti dal mare.

Non serve aggiungere che le imprese fanno anche e spesso *cose buone*, che sono espressione di una dimensione necessaria e preziosa della "libertà dei moderni"; chi conosce i miei lavori sulle imprese lo sa bene e conosce il mio sguardo buono sugli imprenditori e il loro mondo. Non si tratta quindi di negare l'importanza dei valori e delle virtù economiche e aziendali perché sarebbe solo stolto e sbagliato. Il problema è un altro, ed è molto più profondo e serio. Non riguarda né l'impresa

né il necessario management, tantomeno gli imprenditori che sono le prime vittime di questa nuova stagione. I problemi riguardano l'*ideologia* del management (e della consulenza), che arriva ovunque perché barando si presenta laicamente come *tecnica*, e quindi come qualcosa di necessario e di non ideologico. Ogni ideologia prende le parole buone e le manipola, fa diventare una parte il tutto, e così snatura quella parte buona. Forse è ora di prenderne coscienza e parlarne di più.

3. Lo spirito moderno, in particolare quello economico, per paura degli effetti potenzialmente destabilizzanti delle grandi motivazioni umane, aveva scelto fino a tempi recenti di accontentarsi delle sole motivazioni strumentali o estrinseche. Abbiamo così lasciato alla democrazia la gestione del gioco pubblico delle differenze e delle identità, ma le abbiamo espulse dalle imprese. E così la nostra cultura organizzativa cercava di trasformare in incentivi tutte le varie motivazioni umane, di ridurre i tanti «perché» a un unico, semplicissimo, «perché». Abbiamo così diminuito le ferite (la vulnerabilità) dentro le nostre imprese, ma abbiamo ridotto anche le benedizioni (benessere).

Si capisce, allora, perché l'incentivo è diventato il grande e unico strumento per controllare e gestire persone "ridotte" e depotenziate nelle loro tante motivazioni, per poterle così allineare con gli obiettivi delle organizzazioni; l'*incentivus* era nei secoli passati lo strumento a fiato che intonava gli strumenti dell'orchestra, la tromba che *incitava* la truppa alla battaglia, il flauto dell'*incantatore* di serpenti. Così l'economia e le scienze

manageriali hanno finito per accontentarsi delle motivazioni meno potenti degli umani. È anche questo un prezzo della modernità.

Nelle persone, in tutte le persone, le motivazioni sono molte, ambivalenti e intrecciate tra di loro. La cultura e gli strumenti della gestione possono favorire l'emergere e la sostenibilità delle motivazioni più profonde e ideali, o aumentare il cinismo organizzativo dove ciascuno si accontenta degli incentivi e smette di chiedere troppo all'organizzazione, e così finisce presto per non chiederle più niente.

Gli esseri umani hanno molti meriti, molti più di quelli che vedono e ricompensano le imprese. Rispondono certamente agli incentivi, ma prima rispondono alla propria coscienza, all'onore, al rispetto, alla dignità, anche nel mondo del lavoro. Finché continueremo a produrre visioni riduttive degli uomini e delle donne, proseguiamo a generare luoghi del lavoro e del vivere troppo piccoli per quell'animale malato d'infinito che si chiama homo sapiens.

Negli ultimi decenni però qualcosa è cambiato. Le imprese hanno capito che gli incentivi non bastano più, c'è bisogno anche delle motivazioni più profonde dei lavoratori, della loro gratuità, delle loro virtù. Ed ecco la grande innovazione del nostro tempo: le imprese, con i loro consulenti, stanno cercando di fabbricare anche virtù, gratuità, motivazioni intrinseche; sarà questo un altro tema del saggio.

4. Non c'è vita in comune senza qualche forma di virtù, cioè di eccellenza etica. Produrre e creare qualcosa di nuovo

ogni giorno è azione collettiva difficile e complessa, che ha bisogno di qualcosa di più degli interessi e degli incentivi. La cultura classica e pre-moderna aveva chiamato questo “di più” *virtù* (areté), per dire la capacità, acquisita con l’educazione, di agire obbedendo alla legge *intrinseca* inscritta nelle cose e nella vita, che si segue non per un interesse esterno, ma perché si obbedisce alla natura di quella specifica realtà. Per esempio, in una società costruita sull’etica delle virtù non si insegnava bene a scuola solo o primariamente per gli incentivi economici (stipendio), ma perché chiamati da una voce inscritta nella natura di quel mestiere, e il docente virtuoso insegnerebbe bene anche in una scuola che non fosse capace di pagarlo bene, anche se la virtù soffre se non è riconosciuta anche economicamente; tuttavia il riconoscimento della virtù, il denaro per esempio, non è la *ragione più vera e profonda* del lavoro ben fatto; il maestro di Enrico, nel libro *Cuore*, sarebbe rimasto scandalizzato se qualcuno avesse detto che lavorava *per* il denaro. L’etica delle virtù informava l’intero mondo dell’educazione (casa, scuola, Chiesa, sport...) che generava nei giovani e nelle persone anticorpi etici capaci di proteggerli dalle logiche strumentali dell’economia. Perché quel mondo insegnava ai bambini e ai giovani che le cose si fanno bene *perché sono buone* non solo perché sono *convenienti*: la legge aurea di quell’educazione stava nell’idea che le azioni sono anche convenienti *perché sono buone*, non viceversa.

Ma – e qui sta il centro del nostro discorso, e quindi lo ripeteremo spesso – le dimensioni tipiche ed essenziali di quelle che una volta chiamavamo virtù hanno un bisogno necessario

della *gratuità*. La gratuità non va troppo velocemente tradotta con *gratis*. La sua prima traduzione ha altri nomi: libertà, eccedenza, interiorizzazione di valori e principi, liberazione dal registro del calcolo, della convenienza, del ritorno dell'investimento. Ecco perché nel passato le virtù si formavano in luoghi non economici e venivano usati anche in quelli economici.

La grave indigenza dell'economico è oggi indigenza di gratuità. Questa carestia, se riconosciuta, potrebbe diventare la grande virtù dell'economia, una virtù che oggi manca.

La gratuità non è parola del business perché non può esserlo. Per questa ragione le imprese saranno sempre mancanti e mendicanti di quelle dimensioni del vivere che richiedono la gratuità come ingrediente essenziale (e sono molte), che l'impresa non genera, ma delle quali ha un bisogno vitale. In passato questa gratuità la offrivano le religioni, le ideologie, la famiglia. Oggi sono sempre più scarse e insufficienti, e così le imprese stanno cercando di generarle al loro interno, ma, non possedendo la gratuità, le imprese finiscono per creare virtù finte, delle quasi virtù, imitazioni e farlocchi, che si somigliano da lontano ma viste da vicino e nel tempo mostrano il bluff. E così, "all'apparir del vero", cioè di fronte alle prime crisi relazionali vere, le quasi virtù manageriali si sciolgono come neve al sole. Il vulnus della consulenza è pensare e dire di poter offrire anche la gratuità.

La domanda allora diventa: possono le virtù, in linea di principio, ieri generate altrove, essere prodotte oggi dalle imprese? Io credo di no, almeno per le dimensioni più importanti delle virtù. Per farlo ci vorrebbero imprese davvero diverse

INDICE

Introduzione

IN SETTE PUNTI (E MEZZO) 5

1. **LA CONSULENZA COME RISPOSTA**

ALLA CRISI EPOCALE 25

2. **LA BUONA CONSULENZA È SUSSIDIARIA** 37

3. **L'ESSENZIALE CASTITÀ RELAZIONALE** 45

4. **IL GRANDE PESO DELLE DIFFERENZE** 51

5. **FERITA E BENEDIZIONE**

NELLE IMPRESE E NELLE COMUNITÀ 59

6. **L'ILLUSIONE DELLA LEADERSHIP** 67

7. **ELOGIO DELLA SEQUELA** 75

8. **L'ANTI-LEADERSHIP DEL MONACHESIMO** 83

9. **I DEMERITI DELLA MERITOCRAZIA** 91

10. **DUE ISPIRAZIONI BIBLICHE**

PER LA GOVERNANCE 99

Conclusione

L'UMANESIMO DEI RIGATONI 107

Il libro è una critica, nel senso kantiano del termine, della ragione manageriale e della consulenza che sta diventando la “ragione” dell’intera vita sociale, dalla scuola alle chiese. Una critica necessaria per conoscere come sta cambiando il mondo e poi cercare di accompagnare il cambiamento.

L’autore – facendo costante riferimento all’umanesimo biblico – legge in profondità l’attualità, smaschera alcuni inganni nei quali siamo immersi e mette in discussione molti “dogmi” che quasi tutti accettiamo acriticamente (come la meritocrazia). Dall’analisi emerge che l’economia ha un bisogno vitale di virtù diverse da quelle economiche, perché le stesse virtù aziendali richiedono altri valori che le imprese non sono capaci di generare da sole, né ricorrendo ai molti consulenti. Tutte le imprese e tutte le organizzazioni vivono se attingono a falde più profonde di quelle del business.

Luigino Bruni (Ascoli Piceno, 1966), economista e storico del pensiero economico con un particolare interesse per l’economia civile, la filosofia e gli studi biblici. Presso l’Università Lumsa di Roma è ordinario in economia politica. È consultore del dicastero per i laici ed è Presidente della Scuola di economia civile. Tra i suoi ultimi libri *La comunità fragile* (Cittanuova, 2022), *Capitalismo meridiano* (Il Mulino, 2022), e con le Edizione Messaggero Padova *L’economia che fa vivere* (2022).

In copertina: foto dell’autore