

La filosofia nelle organizzazioni

Una conversazione con Gianluca Bocchi

di Stefania Contesini

Praticare la filosofia nelle organizzazioni è certamente una sfida ancora in gran parte da raccogliere, sebbene non manchino esperienze significative che testimoniano non solo la possibilità ma in qualche modo anche la necessità di questo nuovo sodalizio. Le profonde trasformazioni che interessano le culture d'impresa, la continua evoluzione dei mercati e delle tecnologie, hanno notevolmente elevato il grado di problematicità e complessità che investe le realtà organizzative. In questo scenario si fa strada, nei contesti più attenti e sensibili, la consapevolezza che un efficace governo del sistema organizzativo non possa più far leva unicamente su un sapere di tipo tecnico ed economico. Ne è una testimonianza la conversazione che ho avuto a questo proposito con Gianluca Bocchi, filosofo della scienza e professore ordinario all'Università di Bergamo, il quale da diversi anni affianca all'attività di ricerca un lavoro con le organizzazioni in qualità di consulente-filosofo. La sua esperienza sembra avvalorare l'ipotesi di un interesse sempre maggiore nei confronti del contributo che il sapere filosofico può offrire alla vita e allo sviluppo organizzativo. Si tratta di un'apertura indispensabile per coloro che devono gestire sistemi umani complessi, ma che chiama in causa tutti noi, non solo come professionisti ma in primo luogo come cittadini che vivono in un mondo globalizzato.

L'esperienza di Bocchi allude a un modo di fare consulenza e formazione che si è lasciato alle spalle il modello lineare di trasferimento di conoscenze e nozioni da applicare in qualità di ricette pronte all'uso. Al tempo stesso si costituisce come una pratica che rifiuta di fare della cultura un evento-spot puramente decorativo e di intrattenimento, quale modalità supplementare e accessoria rispetto al mondo hard del *business* e del profitto. La vera sfida si gioca nel tenere insieme questi due universi, quello della cultura, nella fattispecie il sapere filosofico, e quello della realtà produttiva e organizzativa, senza per questo porre l'uno come l'essenziale, la sostanza o, per usare categorie ormai un po' obsolete, la struttura, e relegare l'altro fra gli elementi sovrastrutturali, supplementari e accidentali. Pur appartenendo a due sfere diverse e avendo ambiti d'azione distinti, queste due realtà possono trovare occasioni per un reciproco accrescimento: il mondo delle organizzazioni può trarre da un sapere di tipo filosofico nuovi paradigmi, idee e concetti su cui riflettere, ma soprattutto un diverso approccio per pensare, giudicare criticamente e affrontare le situazioni problematiche che lo riguardano. La filosofia, dal canto suo, può ricavare dall'*urto* con l'esperienza organizzativa l'occasione per una riflessione contestualizzata, quel che Hannah Arendt chiamava il *Nachedenken*, cioè "il pensare in seguito a una cosa", che permetta di radicare il pensiero nell'esperienza, limiti il rischio di un universalismo astratto e renda la pratica filosofica un modo per tradurre vissuti di realtà in esperienze di significato e visioni di idee.

Nel raccontare la sua esperienza come consulente e formatore Bocchi sottolinea l'importanza di presentare, discutere e approfondire alcuni temi filosofici cruciali, il cui valore si riverbera indirettamente, ma non meno efficacemente, sulla vita organizzativa. Fra questi troviamo, ad esempio, concetti e temi quali quelli di 'identità' e 'differenza', 'cambiamento', 'complessità'... Trattare questi temi filosoficamente produce dapprima nelle persone un effetto di *estraneamento* rispetto a sé e ai motivi solitamente incontrati nel quotidiano organizzativo. Solo in un secondo momento chi li frequenta potrà sperimentare un ritorno, accresciuto e trasformato, a sé e alla propria situazionalità lavorativa. Questo modo di procedere non rappresenta puramente una strategia per facilitare l'apprendimento, ma corrisponde ad una particolare concezione del processo conoscitivo e della relazione tra l'uomo e il mondo per come è stata teorizzata dalla filosofia ermeneutica. Secondo questa visione la realtà non è mai conosciuta in modo immediato, non si dà mai in presa diretta, ma si coglie attraverso la mediazione del testo, del linguaggio e, in questo caso, di un sapere diverso, avente una grammatica estranea rispetto a quella organizzativa. Questo approccio permettere alle persone di visualizzare altri contenuti

e significati, di uscire dall'esperienza consueta, di fare un vero e proprio viaggio nello spazio e nel tempo, di recidere per un momento il rapporto diretto con il quotidiano, offrendo momenti di spiazzamento cognitivo ed emotivo. Mettere in atto forme di distanziamento dal contesto immediatamente vissuto e da se stessi costituisce la condizione per una comprensione ampliata e maggiormente critica nei confronti della realtà frequentata e del proprio modo di abitarla. Quest'ultima, infatti, ci viene restituita, o meglio ad essa ci si riaccosta, con un incremento di senso. Il contenuto filosofico retroagisce e illumina l'esperienza organizzativa. Sarà compito del consulente-filosofo mettere in atto il principio ermeneutico del *vedere come*: si tratta di accompagnare le persone in formazione a calarsi nuovamente nelle proprie necessità professionali offrendo loro la possibilità di leggere i fenomeni organizzativi alla luce delle questioni filosofiche universali precedentemente sollevate e discusse. In questo modo il sapere che viene messo in campo non è mai un sapere pre-confezionato, ma è un sapere che, a partire da alcuni concetti e spunti iniziali, si snoda e si declina nelle singole esigenze organizzative.

Non si tratta semplicemente di utilizzare una metodologia, ma di rendere pratica una determinata teoria della comprensione. Ne discendono modalità formative e consulenziali inedite attente ai processi di pensiero, ai contenuti trattati ma anche agli aspetti processuali della relazione e della comunicazione. Secondo questo approccio filosofico fare formazione e consulenza ai gruppi, significa far nascere una riflessione intorno a una rete di significati e interrogativi che non si chiude mai e viene continuamente rilanciata. La mediazione operata dalla filosofia fa entrare in scena una pluralità di prospettive interpretative destinate a non sostare mai su risposte dogmatiche, a non mirare ad alcuna evidenza assoluta, dal momento che la realtà non è afferrabile immediatamente ma solo attraverso un gioco di rimandi, riflessi e connessioni che rimangono aperti. Lo specifico filosofico pertanto consiste nel creare possibilità di senso all'interno di una rete di significati in continua evoluzione, senza arrivare mai al collasso di uno di questi su tutti gli altri, senza ridurre la complessità del nostro rapporto con la realtà. Significa accompagnare le persone in una forma di ragionamento che esca dalla logica riduttiva del o/o per aprirsi a quella del e/e, così da aiutarle a coltivare l'abitudine virtuosa a rispettare la complessità umana ed ecologica.

Se fino ad ora queste pratiche formative rimangono, salvo poche eccezioni, appannaggio di grandi organizzazioni che sanno intuirne la forza e la sfida, condividiamo con Bocchi, l'auspicio di una loro estensione anche a realtà organizzative più piccole ma sempre più importanti per la nostra struttura economica e produttiva.