

## Introduzione: perché l'azienda?

La scelta di completare il percorso del Master di II livello in Consulenza Filosofica di Ca' Foscari con un tirocinio presso una realtà produttiva nasce da diverse spinte. Prima di tutto il desiderio di esplorare le dinamiche sociali in un luogo in cui si "produce" e di mettere alla prova quanto acquisito durante il master in termini di "metodi di conduzione" dei gruppi e di capacità di utilizzare gli strumenti filosofici in una realtà complessa e fortemente strutturata come quella dell'organizzazione dove la parola d'ordine è il raggiungimento di obiettivi.

La pretesa del filosofo di aprire degli spazi di riflessione e di instaurare un rapporto col tempo meno immediato di quanto la quotidianità non imponga, a prima vista sembra configgere con la natura stessa dell'organizzazione. Ho ritenuto importante cercare di cogliere nell'esperienza concreta e filosofica quanto reale sia questo contrasto e se vi siano delle possibilità in ambito aziendale di svolgere dei percorsi in cui questi due poli possano incontrarsi e pervenire ad una sintesi tra il "fare" e la riflessione.

L'organizzazione è un microcosmo altamente articolato e gerarchizzato a metà strada tra una struttura con regole democratiche da una parte e con una connotazione per certi versi militare dall'altra, un luogo dove la parola "disciplina" ha molto più senso che in una scuola o in un'azienda di servizi e dove il rispetto delle regole e delle procedure è fondamentale per il raggiungimento di obiettivi concreti. L'organizzazione è protesa a fare profitto nel modo meno dispendioso possibile ed inoltre, a differenza di altre forme sociali strutturate, il prodotto della sua attività è materiale, cosa che ne condiziona tutti gli aspetti interni inclusi i rapporti interpersonali. Anche nelle situazioni di potenziale conflitto o di conflittualità dichiarata, il fatto che la propria opera sia in definitiva orientata dal prodotto materiale mantiene i rapporti interpersonali e le dinamiche in una zona di relativa salute che viene, credo, più facilmente persa nei luoghi dove ci si occupa di produzione immateriale, compresa ovviamente quella culturale. Naturalmente anche le organizzazioni in cui si producono "cose" sono afflitte da problematiche tipiche che la prassi filosofica è, a mio avviso, in grado di interrogare. Nello svolgimento della tesina spero di riuscire ad evidenziare cosa si possa intendere con questo "interrogare".

L'esperienza che ho fatto in ASI ha mostrato, al di là di ogni aspettativa, quanto sia grande il bisogno di concedersi il tempo per una riflessione comune che aiuti ad ampliare il senso della propria partecipazione all'organizzazione. Esercitare

periodicamente uno sguardo a distanza sulla propria condizione è un immediato beneficio rispetto a disagi ed insoddisfazioni.

Penso che il consulente qui si trovi in una posizione per certi versi ambigua, poiché rischia di assumere il ruolo di chi aiuta ad accettare forme magari inique di convivenza, senza al pari assumersi la responsabilità di cercare di intervenire su di esse. E' in estrema sintesi uno dei rilievi più importanti che Dal Lago fa alla consulenza filosofica.

Al di là di questo problema reale, che però non può essere risolto su un piano ideologico, devo registrare, anche con una certa meraviglia, l'apprezzamento per il lavoro filosofico che in più di un'occasione mi è stato espresso durante lo svolgimento del tirocinio.

Le problematiche o i conflitti che inevitabilmente un'organizzazione porta con sé, quasi mai sono rappresentati da aspetti puramente tecnici. Questi semplicemente vengono risolti oppure accantonati se non c'è altro da fare. Quando si presenta un problema tecnico attorno al quale si determinano tensioni, in realtà quasi sempre siamo di fronte a problematiche più profonde, di natura esistenziale e relazionale, non necessariamente circoscritti a singoli, ma che investono spesso il confronto tra diversi gruppi di lavoro. In altre parole l'affermazione della propria identità non riguarda necessariamente il singolo, ma anche un intero gruppo di persone. Su questo piano ho potuto lavorare poco a causa del tempo limitato, ma ritengo possa essere un campo promettente per la prassi filosofica.

Sono convinto che si possa porre un tema relativo all'identità tanto per il singolo quanto per un gruppo o per un'intera organizzazione. Questa ad esempio può dare un'immagine di sé e dei propri intenti nel Bilancio Sociale oppure rappresentare nel Codice Etico la sua carta dei valori. Spesso però questi documenti ufficiali non rappresentano bene la realtà, generando una discrepanza tra identità di fatto e di principio.

Mi appare di estremo interesse estendere un campo di riflessione che ha prevalentemente investito la soggettività individuale a quelle soggettività in parte inesplorate che sono le organizzazioni. Penso che questa estensione non sia un'operazione indebita; essa mi appare legittimata dall'osservazione che esiste perfetta continuità tra la costituzione di una soggettività singolare e la costituzione di una soggettività sociale.

L'esperienza nell'organizzazione spero sia un aiuto ed una tappa nel tentativo di dare la parola a questa continuità che altro non è se non una Grande Identità.



## 1. L'azienda ospitante: Ansaldo Sistemi Industriali

Attualmente Ansaldo Sistemi Industriali (ASI) è strutturata in 4 divisioni, due delle quali sono produttive; Motors and Drive-MGD a Milano e Monfalcone, che rispettivamente si occupano di elettronica di potenza e di macchine elettriche, poi c'è Vicenza, l'Industrial System Automation, "ISA", che pure è un sito produttivo e infine Genova che è una società di Ingegneria. Il Service è una funzione trasversale con dei presidi in ogni sede, anche se, occupandosi del post-vendita, è maggiormente legata a Monfalcone.

Fino al 1999 era di proprietà di Finmeccanica, la finanziaria pubblica che tuttora detiene il controllo di gran parte della realtà produttiva pesante italiana. Il 1998 segna l'inizio di una politica volta alla privatizzazione delle realtà produttive. Privatizzazione morta sul nascere, perché di fatto interessa quasi esclusivamente quella che oggi si chiama ASI.

Dal 2000 al 2005 ASI passa in mano della High Voltage Engeneering (HVE), un'azienda statunitense con una produzione affine a quella di Ansaldo. In seguito al fallimento di HVE, a partire dal 2005-2006 subentra il fondo finanziario statunitense Patriarch ad oggi proprietaria di ASI.

L'attuale assetto in divisioni è il risultato delle scelte della nuova proprietà, assetto in cui la realtà di Monfalcone rappresenta il principale polo produttivo, occupandosi della progettazione e fabbricazione di motori elettrici di stazza medio-grande da utilizzare su navi, impianti industriali, di risalita in montagna e così via.

Attualmente impiega circa 450 dipendenti, 250 dei quali nell'ambito della produzione e progettazione a partire dagli operai fino agli ingegneri e i dirigenti di II livello, mentre i rimanenti si occupano dell'amministrazione, dei servizi informatici e così via.

La produzione di Monfalcone è senz'altro di tipo industriale, con la presenza però di lavorazioni che non possono essere del tutto automatizzate, più artigianali e che richiedono competenze manuali specifiche difficilmente reperibili sul mercato del lavoro. Da questo fatto discendono a cascata una lunga serie di effetti che caratterizzano fortemente l'identità del sito di Monfalcone.

Il 2009 ha visto, nonostante la crisi, la realizzazione di diversi investimenti sia nell'ambito dell'energia eolica che in quello del nucleare e acquisizioni di nuove commesse nella produzione di energia fotovoltaica

Ha diverse sedi all'estero situate in Cina, Francia, Germania, Emirati Arabi, Romania, Russia, Thailandia, Inghilterra e USA.

## 2. Il Tirocinio

Svolgere il tirocinio in ASI si è reso possibile grazie all'interessamento dell'ing. Perco che conosco da tempo e che ha creduto nella validità della proposta della consulenza filosofica. Ha perciò sostenuto il progetto di tirocinio nelle sue linee generali presso il responsabile del personale, dott. Barra, che a sua volta ha dimostrato fin dall'inizio apertura e apprezzamento.

Il sostegno del responsabile del personale è di fondamentale importanza per la buona riuscita dell'esperienza, perché legittima presso tutti i dipendenti il lavoro di consulenza da parte di una risorsa esterna all'azienda.

L'ing. Perco ha poi svolto con massima coscienziosità e costante presenza il ruolo di tutor aziendale inserendo il progetto di tirocinio all'interno dei gruppi di lavoro cui sovrintende. L'ing. Perco è infatti responsabile per Monfalcone, Milano e Vicenza (tre delle quattro sedi di ASI, l'altra è a Genova) dello svolgimento del Programma Lean Manufacturing (LMP).

Questo programma è stato introdotto dall'attuale proprietà, il fondo finanziario statunitense Patriarch e consiste sostanzialmente nella Mappatura del flusso di valore nei processi aziendali che investono sia la produzione che i servizi.

Il flusso di valore è ciò per cui il cliente dà valore al prodotto finito che gli viene consegnato e riguarda tanto i materiali con cui è fabbricato, quanto le attività di progettazione e gestione inerenti all'ordine del prodotto stesso. Si tratta perciò di un monitoraggio di tutte le attività connesse allo sviluppo dell'ordine del cliente e che costituiscono un valore per il cliente. Si identificano quindi delle criticità inerenti a queste attività che vengono messe a confronto con i cosiddetti "7 sprechi", punti tipici di dispersione dell'efficienza produttiva. A questa analisi si risponde con le "5S", cioè 5 attività codificate per il miglioramento di una postazione di lavoro e il suo mantenimento nel tempo.

LMP si prefigge di misurare l'efficienza dei processi e l'eliminazione degli sprechi, senza però toccare o misurare direttamente il lavoro del singolo, come avveniva nella tradizione di stampo taylorista; da un lato quindi LM rappresenta un'evoluzione del concetto di "misurazione", dall'altro un suo superamento non sottoponendo a pressioni e a quantificazioni dirette l'efficienza del lavoratore. Il buon funzionamento del programma, al di là degli aspetti tecnici e conoscitivi, si basa sul fatto che le rilevazioni e le stime raccolte siano corrispondenti alla realtà. Valori quali la sincerità e una buona comunicazione sono quindi fondamentali per operare con la dovuta efficacia, rapidità ed affidabilità.

Lo sviluppo del programma si attua attraverso incontri pianificati che interessano trasversalmente i dipendenti. Si tratta infatti di gruppi di lavoro eterogenei in cui si incontrano ingegneri, dirigenti di II livello (ma nelle intenzioni del programma anche di I livello), responsabili del magazzino, capireparto, responsabili del settore commerciale e del marketing, project manager, ingegneri impegnati nel settore innovazione.

E' importante dare un quadro di massima del ruolo di questo strumento per diversi motivi: il principale è rappresentato dal fatto che ho potuto svolgere il mio tirocinio all'interno di questi incontri e quindi in un certo senso la consulenza filosofica si è affiancata ad un lavoro già esistente e per certi versi affine a quello da me proposto. Affine perché questo programma di fatto sottrae del tempo ai processi produttivi, per esercitare, con strumenti adeguati, un'oggettivazione dello stato dell'azienda. Si tratta quindi della possibilità di esercitare uno sguardo riflessivo sulle pratiche messe in atto nel "fare"; anche se il pensiero è di tipo strumentale, cioè finalizzato ad individuare degli obiettivi raggiungibili, non di meno mi sembra notevole l'idea di dedicare del tempo al "non-fare", ad un'attività maggiormente coscienziale. Va sottolineato che questo non-fare, almeno per un certo periodo, genera un aumento della produttività e la riduzione di dispersioni e costi inutili.

In secondo luogo LMP, inserendosi nel 2006 in un contesto aziendale con delle forti criticità originate da precisi fatti storici, ha svolto su di un piano prevalentemente tecnico, ma non solo, un'opera di ricucitura del rapporto operativo e della comunicazione tra enti diversi, come ad esempio il settore commerciale e l'ingegneria.

La consulenza realizzata durante il tirocinio ha rappresentato quindi un valore aggiunto rispetto a questo processo di risanamento iniziato circa tre anni fa.

Il primo incontro è avvenuto all'interno di questo gruppo di lavoro (CLMT) alla fine di aprile 2009; erano presenti anche altre persone invitate dall'ing. Perco interessate a questo tipo di lavoro. In questo incontro ho solo potuto brevemente presentarmi e partecipare come uditore. Solo a metà maggio, nell'incontro successivo di CLMT allargato, mi è stato riservato uno spazio di circa venti minuti per esporre succintamente di cosa si tratti nella consulenza filosofica.

Prima di questo incontro avevo elaborato un progetto di tirocinio, in accordo con l'ing. Perco che prevedeva i seguenti punti:

- a) Analizzare il grado di accoglienza di LMP in azienda a tre anni dal suo avvio, attraverso un questionario e confrontare i risultati con quelli di un'analogha indagine svolta a pochi mesi dall'introduzione del programma.
- b) Analizzare il Codice Etico dell'azienda per valutare il grado di condivisione tra il personale dei valori in esso proposti.
- c) Svolgere incontri specifici di consulenza all'interno dei gruppi di LMP.

Rispetto a questo progetto abbiamo poi dovuto fare i conti con la realtà concreta dei tempi aziendali, ma siamo anche stati sollecitati ad ascoltare i suggerimenti sorti dalla presentazione di venti minuti del mio lavoro, presentazione che ha seguito una scaletta molto concisa fissata in un documento che ho distribuito ai presenti (vd. Allegato 1).

I punti sono i seguenti:

- Gli obiettivi della consulenza filosofica
- L'integrazione tra vita e pensiero
- La sostanziale differenza tra pensiero strumentale e pensiero produttivo
- Le differenze di fondo tra la proposta filosofica e l'approccio psicologico
- L'importanza della narrazione della propria storia (nel contesto aziendale)
- Proposta di lavoro con i gruppi ed eventualmente con singoli.

Con mia sorpresa oltre l'interesse per gli incontri in gruppo ha destato vivo entusiasmo l'idea di trovare uno spazio per raccontare e raccontarsi. Lasciandomi quindi guidare dai suggerimenti emersi ho in parte rimaneggiato il progetto originario, programmando una serie di interviste, con la finalità di raccogliere testimonianze provenienti da diverse esperienze e punti di vista, riguardanti specialmente gli ultimi dieci anni della vita della sede ASI di Monfalcone. Queste interviste sono state poi da me "assemblate" e ricomposte in una sintesi che ha dato origine ad un documento al momento a disposizione del responsabile del personale dott. Barra e dell'ing. Perco.

In definitiva i tre mesi di tirocinio hanno visto lo svolgimento delle seguenti attività:

- Interviste a dipendenti che hanno vissuto almeno gli ultimi 10 anni della storia di ASI Monfalcone o quanto meno siano stati partecipi di alcuni passaggi storici importanti.

- Composizione delle interviste in un documento finale che costituisce un resoconto condiviso della storia di ASI Monfalcone
- Partecipazione agli incontri di CLMT
- Incontri di consulenza filosofica con gruppi di CLMT allargati condotti sulla base del Dialogo socratico e del Colloquio esistenziale
- Consulenza filosofica individuale ad un impiegato addetto al monitoraggio della qualità
- Riflessione quasi giornaliera col tutor aziendale su diversi aspetti dell'organizzazione ed approccio filosofico ad alcune criticità aziendali.
- Elaborazione di un questionario per valutare il grado di accoglimento di LMP a tre anni dalla sua introduzione.

Non tutto ciò che è stato realizzato nei tre mesi del tirocinio è, dal punto di vista della consulenza filosofica, direttamente utilizzabile, ad esempio la preparazione del questionario su LMP oppure molti dei contenuti delle interviste svolte per la restituzione di una storia condivisa del sito di Monfalcone. Altri invece potrebbero essere lo spunto per strutturare incontri di consulenza filosofica con i gruppi di lavoro. Tutte le interviste hanno una grande importanza in quanto momenti di elaborazione di una storia condivisa cui ho prima accennato.

Utilizzerò quindi solo una parte dei contenuti delle attività svolte ed elencate nel capitolo precedente.

In particolare vorrei presentare in ordine:

- Alcune riflessioni sul concetto di lavoro in base a quanto emerso da alcune interviste.
- Una presentazione dei contenuti e del metodo seguito negli incontri di consulenza filosofica.
- Alcune considerazioni sulla consulenza individuale.
- Una riflessione sul senso del racconto e del raccontarsi e della restituzione di una narrazione di una storia comune.



## 2.1. Le interviste

Nell'arco dei primi due mesi di tirocinio ho intervistato circa una dozzina di dipendenti di ASI Monfalcone. Alcune delle interviste sono state trascritte direttamente su carta, mentre altre le ho registrate e successivamente trascritte.

Da tutti ho ricevuto una calda adesione e ciò ha reso molto partecipato e ricco il lavoro.

Le persone che hanno aderito, in numero limitato per motivi di disponibilità di tempo mio e loro, appartengono a diversi livelli dell'organizzazione: ingegneri dirigenti di II livello nell'ambito della produzione e dei servizi informatici, periti attivi o in pensione con mansioni di consulenti esterni, capi officina, capisquadra ed anche il responsabile del personale.

A tutti ho chiesto la posizione nell'organizzazione per poter valutare al meglio che fetta di storia veniva rappresentata e a tutti è stato garantito l'anonimato, sia per motivi di semplice riservatezza, sia perché alcuni temi emersi rivestivano una certa delicatezza.

Per le interviste ho approntato una serie di domande che poi ho utilizzato quasi sempre parzialmente, adattandomi al tipo di testimonianza che mi veniva incontro e nell'ottica di non irrigidire il colloquio. Spesso infatti sono emersi elementi imprevisi che hanno arricchito notevolmente il quadro.

Alcune domande però sono state riproposte regolarmente per ottenere un'immagine di alcuni passaggi fondamentali: la fine della gestione pubblica dell'Ansaldo da parte di Finmeccanica nel 2000, le importanti trasformazioni prodotte dalle due gestioni private, la prima dal 2000 al 2005 e la seconda dal 2005 ad oggi, e gli effetti prodotti tra il 2001 e il 2002 dall'applicazione della legge sull'amianto che ha comportato in un breve arco di tempo il prepensionamento di circa 200 dipendenti.

L'ultimo mese di lavoro l'ho dedicato alla composizione dell'elaborato di sintesi al fine di restituire un racconto centrato soprattutto sugli ultimi dieci anni di vita della sede di Monfalcone.

Da queste testimonianze vorrei prendere alcuni spunti che mi hanno sollecitato particolarmente sia dal punto di vista umano che da quello filosofico e che mi hanno condotto in una riflessione che espongo qui di seguito. Essa riguarda il concetto di lavoro che emerge da alcuni fatti raccontatimi e che utilizzo qui come *esempio* di una parte, *solo una parte*, del lavoro che il filosofo può compiere per far emergere i valori e le concezioni impliciti nei racconti che diverranno il terreno di lavoro del filosofo.

## 2.2 Consulenza filosofica con i gruppi di lavoro

Qui di seguito cercherò di descrivere sinteticamente il lavoro svolto con i gruppi di LMP allargati.

A fine aprile 2009 ho partecipato ad una prima riunione in cui il mio tutor aziendale mi ha semplicemente presentato rendendo noto il lavoro che avrei successivamente svolto, mentre a metà maggio, sempre nell'ambito di queste riunioni, mi è stato dato uno spazio di circa 20 minuti per spiegare brevemente la natura della consulenza filosofica. L'11 giugno e il 23 luglio si sono svolti degli incontri dedicati esclusivamente alla consulenza filosofica della durata di circa due ore ciascuno. Per brevità non parlerò dei primi due incontri, concentrandomi invece sui secondi due. Desidero aggiungere solo una nota relativa all'incontro di metà maggio: di fronte alla mia affermazione secondo cui programmaticamente il consulente filosofico non si mette nella posizione di consigliere e non ha l'obiettivo di aiutare a raggiungere delle soluzioni particolari, un caporeparto mi chiede: "Ma se non mi aiuti a risolvere un problema, allora a cosa mi serve questa filosofia?".

Questa domanda è la benedizione per chi vuole svolgere questo lavoro, perché permette di entrare senza indugi nello specifico della prassi filosofica e di aprire una riflessione sul senso di parole importanti come ad esempio "l'essere pratici" e "l'agire".

Iniziare, rompere il ghiaccio, è sempre un momento delicato dalla cui buona riuscita dipenderà la piega più o meno buona del lavoro che seguirà. Tutti si aspettano qualcosa da te, ma tu sai che il compito non sta nel fornire una prestazione o qualcosa di concreto, immediatamente afferrabile, ma nel creare uno spazio in cui domande e questioni senza voce possano prendere parola.

In questa specie di vuoto iniziale si rischia di oscillare tra l'assumere un ruolo forte, impositivo, che definisce in modo troppo angusto il contesto, e la tentazione di abdicare al proprio ruolo abbandonando il campo e pensando di poter lasciare che le cose accadano al di là delle nostre intenzioni.

Personalmente mi ha aiutato molto avere "una spalla" per riuscire ad instaurare da subito un rapporto "caldo" con il gruppo.

E' molto importante avere un referente interno all'azienda con cui svolgere il lavoro di preparazione dell'incontro, soprattutto se gode di stima e di autorevolezza presso i suoi collaboratori. Dialogare con lui in questa fase preliminare aiuta moltissimo a sciogliere le immancabili resistenze dei partecipanti e a creare un clima di fiducia.

## 2.3 Definizioni ed esperienze

Dopo questa breve presentazione ho lasciato ai presenti il compito di proporre degli spunti; ne sono emersi dei discorsi da cui ho messo in evidenza una lista di temi su cui sarebbe stato possibile lavorare.

Questo modo di procedere risponde ad una precisa scelta di metodo; infatti nella conduzione di questi incontri mi sono ispirato ai suggerimenti della Vegleris relativamente alla modalità di conduzione di lavoro in gruppo. La prima fase, che nella mia esperienza ha coinciso con l'incontro dell'11 giugno, è caratterizzata dal dialogo socratico, mentre la seconda segue la modalità del colloquio esistenziale che ho tentato di svolgere nell'incontro del 23 luglio.

In realtà queste due tappe rappresentano soltanto l'inizio di un processo che verrebbe completato con l'elaborazione scritta dei contenuti degli incontri, seguita dalla discussione comune di punti di difformità o poco chiari. Al termine del lavoro i partecipanti potrebbero così giungere a concetti e valori condivisi.

Anche qui i tempi imposti dall'azienda hanno impedito il completamento del percorso di consulenza.

L'obiettivo della prima fase è cercare una definizione quanto più articolata e condivisa di alcune idee e concetti connessi al tema prescelto. In questo lavoro devono essere rispettate alcune regole quali lo stare nel tema, cioè fare lo sforzo di "girare intorno" all'idea e ai concetti presi in considerazione senza cedere alla tentazione di divagare liberamente e soprattutto senza mischiare contenuti esistenziali che invece potranno essere messi in gioco nel successivo colloquio esistenziale. Altro fatto che viene richiesto è praticare una certa ponderatezza nell'esposizione al fine di esprimere più chiaramente possibile il proprio pensiero.

In questa fase è importante attenersi anche ad un'altra regola: impedire che le voci si sovrappongano e che si sviluppino delle dinamiche di prevaricazione dialettica che nascono sempre dalla tendenza alla competizione tra verità che si escludono reciprocamente.

Il compito che ho quindi cercato di svolgere in questo primo incontro è stato sia quello di semplice moderatore ed equilibratore tra diverse proposte, sia quello di praticare la restituzione omologa ed anamorfica così come verranno caratterizzate nel capitolo 4. Attenendosi a questo atteggiamento si favorisce la possibilità che gli stessi concetti vengano rilanciati secondo punti di vista sempre diversi e che vengano ripresi con

vivacità dai partecipanti; si favorisce così la compattezza del gruppo gettando le basi per lo sviluppo di una maggiore fiducia reciproca.

Il dialogo socratico si concentra sul tema della motivazione nello svolgimento del proprio lavoro. Il primo, provvisorio punto di arrivo è che essa ha a che fare sia con le proprie disposizioni ed attitudini personali, sia con le relazioni e il contesto in cui ci si trova. Il concetto di "motus", cioè di movimento espresso dalla volontà e il desiderio di agire traggono quindi vitalità da due ambiti che sono in continua relazione reciproca.

E' un primo importante risultato che viene ulteriormente specificato da concetti di cui, per brevità, faccio solamente una lista:

- Il desiderio di realizzare le proprie capacità e disposizioni
- L'essere a conoscenza delle decisioni aziendali
- Il senso di partecipazione
- L'informazione
- L'essere riconosciuti e valorizzati dagli altri
- Il buon esempio da parte soprattutto dei superiori
- La ricaduta economica del proprio lavoro

A partire da questi spunti abbiamo cercato di restringere ulteriormente il campo. Ci siamo così accorti che la motivazione è scarsamente legata ad una prospettiva puramente utilitaristica. La ricaduta economica del proprio lavoro è ovviamente un fondamento indiscutibile, ma è parso immediatamente chiaro che non costituisce il piano della possibile realizzazione delle proprie aspirazioni. Altri concetti sono più pregnanti da questo punto di vista, come ad esempio quello del senso di partecipazione alla realizzazione di un fine comune. Nel percorso di "potatura" dei concetti meno significativi si è giunti a circoscrivere l'ambito su cui ci si sarebbe potuti concentrare: la comunicazione.

Questo aspetto appare come il reale filo conduttore delle diverse direzioni raccolte nella lista.

Essere motivati all'azione significa quindi poter essere messi nella condizione di svolgere un'azione motivante, cioè di compiere un'azione "sensata", dove il senso si sviluppa in un contesto in cui una buona comunicazione ci dà la possibilità di conoscere la reale finalità del nostro agire. Motivazione e finalità non sono in diretta relazione, mentre lo sono la motivazione e la *conoscenza* della finalità.

L'informazione e la comunicazione, che sono state distinte nel corso dell'incontro, mettono il singolo nella possibilità di sentire che il suo operare è inserito e fa parte di un processo più ampio

di quello settoriale in cui tendenzialmente si trova chiuso. Informazione e comunicazione sono quindi il presupposto per sentirsi partecipi di qualcosa che supera la singolarità e che dà un senso più ampio alle attività di lavoro. Attraverso questa esperienza il singolo può sentire di appartenere ad un progetto importante e di rappresentare, anche dalla sua posizione parziale, tutta l'azienda.

Questo tema, alla fine dell'incontro, è apparso tanto più importante quanto più in basso si scende nella scala delle mansioni. L'operaio semplice, che deve fare i conti con la ripetizione potenzialmente illimitata della propria mansione, è maggiormente esposto a ridurla a livello di puro lavoro<sup>1</sup>. Da questo punto di vista il conoscere le finalità delle proprie azioni costituisce l'antidoto o per lo meno un parziale rimedio all'alienazione che la riproduzione infinita di sé, sotto il giogo della necessità, sempre comporta.

Una cattiva o insufficiente comunicazione genera non soltanto problemi puramente professionali, ma anche problemi di tipo relazionale che danno origine a sentimenti di incertezza e diffidenza. Ciò che viene vissuto come "il non essere stati messi adeguatamente al corrente" genera l'impressione di essere assoggettati ad un potere con cui non possiamo entrare in relazione in modo efficace. Da ciò facilmente si può sviluppare una cultura del sospetto e della diffidenza, due termini che appaiono come i reali antagonisti del processo che porta al desiderio di collaborazione e di realizzazione dei propri compiti assieme agli altri.

Queste conclusioni, del tutto parziali e provvisorie, costituiranno lo stimolo per lo svolgimento dell'incontro del 23 luglio, impostato sul colloquio esistenziale in cui ognuno è libero di riempire con esempi tratti dalle proprie esperienze quanto elaborato nel dialogo socratico. La narrazione è più libera e una certa divagazione può essere concessa, mantenendo viva l'attenzione sulla necessità di non uscire comunque dal binario del tema prescelto. Il compito del filosofo in questa fase è quello di tentare di porre in un contesto più ampio ed anche in una generalità, le osservazioni e i racconti dei singoli.

Ho strutturato il colloquio esistenziale in tre momenti:

- 1 – breve racconto di un episodio attinente al tema
- 2 – restituzione dello stesso racconto da parte dei colleghi
- 3 – considerazioni conclusive

---

<sup>1</sup> Hanna Arendt, *Lavoro, opera, azione*, tr. it. Guido D. Neri, Ombre Corte, Verona 1997, pp. 37-51

D. si offre di raccontare un episodio occorsogli in officina circa una settimana prima. Questo momento non deve occupare troppo spazio ed è necessario per avere una base per il dialogo esistenziale che seguirà. E' anche possibile chiedere che si affianchino altri racconti per mettere a fattore comune gli aspetti simili che ne emergono.

Poiché nel dialogo socratico il tema focalizzato era la comunicazione ho voluto portare su di essa l'attenzione, creando una sorta di metalogo, in cui l'utilizzo e il contesto del racconto vengono spostati di livello.

Nella fase 2 quindi chiedo ai partecipanti stessi di fare il lavoro di restituzione omologa, cercando di narrare nuovamente l'episodio in questione. Con sorpresa di tutti sono sorte delle variazioni sul racconto originario che in molti casi hanno prodotto vere e proprie distorsioni. Insomma ci siamo trovati con più racconti diversi tra loro. Dopo circa un'ora avevamo a disposizione almeno tre o quattro diverse edizioni dello stesso episodio. A questo punto ho chiesto a D. di raccontare nuovamente l'episodio. Ne è sorto così un racconto nuovo arricchito dalle domande poste dai racconti dei colleghi e integrato da elementi che prima mancavano.

Nonostante lo sforzo sistematico di giungere ad una versione condivisa, alla fine di questa fase non tutte le ambiguità erano in realtà risolte. Questo però non ha grande importanza, perché l'obiettivo era quello di fare in presa diretta e consapevolmente l'esperienza del tessuto di incertezze, equivoci e malintesi che scorrono al di sotto di qualsiasi scambio comunicativo.

Questo obiettivo è stato pienamente raggiunto, gettando i presupposti per porre delle domande concrete rispetto a fenomeni che coinvolgono tutti quotidianamente.

Occorre tener presente che il racconto di D. riguardava proprio l'errata interpretazione delle sue intenzioni da parte di un suo sottoposto e di come da una fase di tensione e potenziale conflitto si sia potuti poi giungere ad una positiva risoluzione.

Quanto accaduto nel colloquio esistenziale diviene una sorta di generalità sotto la quale l'episodio narrato da D., come ogni altro problema comunicativo, possono essere ricondotti.

Nel terzo momento del colloquio infatti andiamo alla ricerca dei fattori comuni e di idee emersi dalla fase precedente.

Innanzitutto quello che diamo per implicito, cioè comprendere un racconto e restituirlo fedelmente, in realtà non è scontato e poiché, nonostante le migliori intenzioni, il fraintendimento e l'equivoco sono sempre in agguato, siamo richiamati ad un atteggiamento più vigile.

In secondo luogo è emerso che la velocità comunicativa e la pressione creata dalla dinamica del lavoro impedisce di curare

adeguatamente il "come" della comunicazione stessa. Non esiste soltanto il "cosa", il contenuto, ma anche il "come", la forma con cui questo contenuto si presenta. Questa osservazione ci ha permesso di porre una distinzione sostanziale tra informazione e comunicazione, tra messaggio ed espressione che lo veicola e di comprendere come il tentativo di razionalizzare al massimo la trasmissione delle informazioni, ammesso che ciò sia possibile, non ci mette per niente al riparo dai fenomeni sperimentati in questo incontro. Un esempio è quello della forma con cui è costruito il messaggio e-mail, che, nella pretesa di essere "neutrale", spesso genera una forte spinta interpretativa, con la possibilità di attribuire al mittente intenzioni diverse da quelle espresse dal semplice testo. Nonostante questo problema però, in una comunità di lavoro già abbastanza ampia come quella di Monfalcone, un linguaggio comune e sufficientemente proceduralizzato è indispensabile per il buon funzionamento dell'organizzazione.

Un'altra esperienza importante rispetto al tema originario della motivazione, emersa dal racconto di D., è quella del cosiddetto "telefono senza fili", cioè di quel fenomeno per cui il parlare alla leggera di uno o dell'altro con compagni e colleghi, genera giudizi e pregiudizi poi difficilmente rimodellabili.

## 2.4 Conclusioni

Dal colloquio esistenziale, cioè dal racconto dei vissuti dei singoli, sono emersi dei punti focali che articolano il tema di fondo degli incontri. Li sintetizzerei come segue:

- L'attenzione all'ascolto
- In ogni discorso sono riposte realmente o immaginate delle "intenzioni" che trascendono il semplice contenuto comunicativo
- La posizione nella scala gerarchica aziendale entra inevitabilmente in gioco nell'intreccio tra intenzione "dichiarata" nell'espressione e intenzione "interpretata" da chi ascolta.
- La responsabilità nei confronti della parola.

Il percorso di consulenza potrebbe essere portato a termine con i seguenti passi:

- I partecipanti elaborano in uno scritto quanto secondo loro è accaduto durante gli incontri.
- Il consulente esamina privatamente gli scritti evidenziandone poi assieme agli altri gli aspetti comuni e soprattutto le difformità e le narrazioni incompatibili.
- Il gruppo lavora a questi temi fino a giungere alla stesura di un documento in cui vengono ad espressione i valori da esso costruiti come patrimonio comune.

Solo a questo punto questo percorso si sedimenta nell'impegno a rispettare di fronte a se stessi ed agli altri questi valori etici che appaiono vivi e non calati dall'alto o imposti da un'etica astratta. Ognuno per realizzarli ha riflettuto in gruppo e si è esposto con i propri vissuti di fronte agli altri.

Da concetti generali astratti (dialogo socratico), attraverso il colloquio esistenziale, si giunge così alla realizzazione di concreti e condivisi principi di comportamento.

Anche se parziale, l'esperienza in ASI conferma la possibilità concreta di questo esito poiché attraverso la riflessione comune e l'ascolto dei vissuti altrui si apre realmente un nuovo spazio di convivenza e di scambio interpersonale. La fiducia nei colleghi, senza la quale poco o niente è possibile, in questo percorso trova un reale alimento.

Questo spazio nuovo, come mi hanno confermato le persone con cui ho lavorato, non si chiude con la fine degli incontri, ma tende a divenire un modo più soddisfacente di relazionarsi ai colleghi e all'ambiente di lavoro in generale.



## Riflessioni

### 3 L'idea di lavoro tra dovere e missione

Dei molti e rilevanti temi emersi dalle interviste ne scelgo uno che per la sua complessità e ricchezza mi ha particolarmente sollecitato sia dal punto di vista umano che da quello filosofico.

Tra il 2006 e il 2008, in vista del passaggio alla finanziaria privata Patriarch, viene concessa la cassa integrazione straordinaria per la riorganizzazione dell'azienda; essa interessa circa 100 dipendenti tra tutte e quattro le sedi, gran parte dei quali poi rimarranno fuori dall'azienda. A Monfalcone la cassa integrazione non riguarda la produzione, ma circa 30 impiegati, il 15% dei quali verrà poi reintegrato, mentre gli altri verranno accompagnati con percorsi di mobilità fuori dell'azienda, una fase ovviamente vissuta con tensioni, anche se era stato proposto un percorso di outplacement in altra realtà esterna.

Benché il Personale avesse individuato una società italiana con esperienza internazionale che dava garanzie di alte percentuali di ricollocamento e si fosse fatta carico degli oneri economici dell'operazione, nessuno dei 25 dipendenti appartenenti a diversi livelli aziendali e in seguito non reintegrati al termine della cassa integrazione ha voluto usufruire di questo strumento, che prevedeva un coaching individuale anche con percorsi di riqualificazione professionale in modo da seguire la persona in tutte le fasi del ricollocamento in un arco temporale di 2 anni ed eventualmente anche successivamente.

Ovviamente essere "accompagnato fuori" dall'azienda non può essere un fattore di soddisfazione personale e rappresenta un motivo di sfiducia nei confronti della propria azienda che viene vista, a volte con ragione, come cinica e ingiusta. D'altra parte colpisce il fatto che queste persone abbiano rinunciato del tutto ad una concreta possibilità di impiego a seguito dell'esclusione dal "proprio" lavoro.

Questa estromissione viene percepita spesso come l'esclusione tout court dal mondo del lavoro; se da una parte questo è indice di attaccamento alla propria mansione e manifestazione di una relazione forte tra lavoro ed identità, dall'altra denota pure una difficoltà ad accettare dei cambiamenti a volte inevitabili.

E' notevole la testimonianza dell'agenzia di Outplacement, secondo cui il fallimento a Monfalcone rappresenta un fenomeno in linea con altre situazioni del nordest, in particolare il Friuli Venezia Giulia, ma in contrasto con le tendenze in atto in altre

regioni italiane ed ancor più nel centro e nord Europa in cui questo strumento viene utilizzato ampiamente e con successo.

In questi paesi aver avuto 6 o 7 diverse esperienze di lavoro è un fatto normale che di solito viene considerato una risorsa.

Da noi avviene il contrario: il nostro sistema e i nostri riferimenti culturali generano nei confronti di chi abbia cambiato più volte lavoro sospetto o diffidenza. La perdita del posto viene per lo più interpretata come segno di inadeguatezza o addirittura come lo stigma di un fallimento, mentre lo spostamento ripetuto da una realtà ad un'altra può essere interpretato come un segno di infedeltà, una sorta di adulterio.

Benché precisi orientamenti legislativi abbiano determinato profondi cambiamenti ed introdotto maggiore flessibilità nel mercato del lavoro, credo che l'idea del posto fisso caratterizzi ancora prevalentemente la nostra cultura. Questo per il fatto che flessibilità e precarietà non sono la stessa cosa. Flessibilità significa avere maggiori occasioni di spostamento, anche con situazioni di precarietà, sostenute però da più alte retribuzioni e da un tessuto sociale dinamico, condizioni che caratterizzano i paesi centro europei; in Italia al contrario si è creata una reale situazione precaria che spesso genera vero e proprio sfruttamento e che indirettamente rafforza l'idea e il dato di fatto che il lavoro "vero" e la "salvezza" siano rappresentati dal posto fisso. Ciò ha rafforzato, ma non creato, un concetto mercenario di prestazione lavorativa che comporta inevitabilmente sentimenti di disaffezione e scarso investimento personale nella ricerca del *proprio* posto all'interno della collettività. Un fenomeno che riguarda soprattutto le fasce basse di lavoro, ma che, soprattutto oggi è trasversale a tutti i livelli sociali. D'altronde questo rapporto di puro utilizzo con la propria mansione si sviluppa anche in quei luoghi in cui, come ad esempio l'azienda che mi ha ospitato, viene praticata una politica di stabilità dei contratti. Ci si trova così di fronte a fenomeni apparentemente contraddittori che richiamano ulteriori riflessioni.

Un fatto che colpisce è che spesso la cassa integrazione o la perdita del lavoro, lungi dall'essere un fatto puramente pratico o economico, vengono vissuti prima di tutto come una colpa, come un deficit sociale che può essere oggetto di riprovazione.

Riassumendo: il lavoro è una necessità ed una fatica, ma attraverso di esso sono socialmente identificabile, che è cosa diversa dal costruire la propria identità *attraverso e con* esso. Il posto fisso mi garantisce una marcatura sociale al di là dell'investimento personale che su di esso ho riposto. Il concetto di lavoro come servizio alla collettività rimane del tutto sullo sfondo, mentre in primo piano risalta il fatto che il lavoro

permette visibilità e garantisce sussistenza. A fronte della fatica e in definitiva dell'alienazione mi aspetto stabilità e garanzie.

Il lavoro è vissuto prevalentemente come una condizione necessitante, un compito da svolgere e per estensione come un'oppressione. Nelle lingue latine lavorare e travagliare sono sinonimi. Il senso di sforzo e dell'eseguire un compito faticoso è comunque mantenuto anche nella parola "lavoro", che derivando dal latino "labare" indica il vacillare sotto un peso gravoso. "Travaglio" poi deriva da "tripalium", parola che indicava uno strumento di tortura composto da tre pali di legno, una gogna, utilizzato per immobilizzare e torturare gli schiavi.

Schiavitù e sacrificio sono quindi l'inconscio semantico di queste parole, un inconscio che può essere agevolmente riferito a categorie proprie della religione.

Il sacrificio è infatti necessario per la *salvezza* e per il ritorno ad una trascendenza che attende il riscatto dell'uomo nella prova, nel dolore e nella schiavitù.

In questa costellazione di significati, il fatto che il lavoro sia un compito sociale appare del tutto marginale

Possiamo pensare che un certo individualismo che caratterizza la cultura italiana del "fare" tragga alimento da una visione in cui il singolo vive la propria presenza maggiormente in relazione alla trascendenza che non alla collettività concreta.

La cultura tedesca ha invece tre termini per denotare la parola "lavoro"; Arbeit, Werke e Beruf; il primo è il più prossimo al nostro "lavoro", mentre il secondo equivale alla nostra "opera". Per Beruf invece non c'è un termine equivalente: esso letteralmente significa "chiamata" ed indica la professione, ciò per cui si è *nominati* ed anche l'essere-chiamati-a essere qualcosa per la collettività. E' una parola che porta con sé una sorta di ontologizzazione della persona in virtù del suo compito sociale, che le permette di dire "io sono medico" anziché "io faccio il medico". Allo stesso tempo "beruf" indica anche l'aver talento e la possibilità di realizzare sé attraverso di esso.

La distanza tra "Beruf" e "travagliare" è massima e costituisce uno degli indicatori importanti delle costellazioni concettuali che caratterizzano il mondo protestante da una parte e quello cattolico dall'altra.

Se vogliamo sintetizzare ed anche ovviamente semplificare, la mitologia latino-cattolica è caratterizzata dal complesso rapporto del binomio sacrificio-colpa, mentre quella germanico-protestante da quello di trasformazione-responsabilità.

Anche le due concezioni del battesimo sostengono e testimoniano delle profonde divergenze tra queste due mitologie. In ambito protestante la religione tende a deistituzionalizzarsi e divenendo un fatto sempre più privato, mette in evidenza il ruolo

della responsabilità individuale e della partecipazione verso la collettività. L'ambito cattolico invece rimane innervato dal "fiscalismo ecclesiastico" del 1300-1400 che ha posto in relazione diretta fede e opere. L'economia diviene strumento di edificazione e trasformazione della terra sotto la responsabilità del singolo<sup>2</sup>.

E' significativo che il mondo latino abbia sviluppato a partire da Agostino un'etica delle intenzioni, mentre nell'area tedesca si sia maggiormente sviluppata l'etica della responsabilità. In un caso ci viene affidato un posto nel mondo dal piano provvidenziale. Oziare e venir meno ad esso costituisce una mancanza verso la trascendenza che configura la colpa e il giudizio di Dio. Nell'altro il posto nel mondo deriva dall'assunzione responsabile della missione cui siamo chiamati. Mancare alla chiamata significa rinunciare a se stessi. La colpa assume qui la figura della rinuncia all'autorealizzazione.

Entrambe queste prospettive entrano in modi diversi in relazione e conflitto con lo sviluppo consumistico del capitalismo centrato sulla prescrizione al piacere insita nel dovere di consumare.

Siamo di fronte quindi ad uno scontro radicale tra due tabù: quello del piacere e quello del dis-piacere dove "l'imperativo al godimento è più severo del relativo divieto. Lo sforzo per ottemperare a questa nuova prescrizione genera un'angoscia che di rimando impedisce il godimento stesso"<sup>3</sup>.

Al centro di questo corto circuito è necessario ripensare a nuovo la natura del lavoro ed il tema politico per eccellenza: quello della felicità.

---

<sup>2</sup> Il tema è svolto magistralmente da Max Weber in *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, tr. it. di A. M. Marietti, Rizzoli, Milano 2006. In particolare il capitolo: *La concezione luterana del "Beruf" e il compito della ricerca*, pp 101-114.

<sup>3</sup> Dall'intervento di Viganò del 7 marzo 2008 al Master Cofil

### 3.1 Prassi filosofica e visioni del mondo

Ho voluto con queste note svolgere semplicemente un esercizio per mettere in evidenza due costellazioni concettuali e culturali, due "mitologie" che ci abitano (soprattutto la prima!) come "vis a tergo" e che perciò costituiscono, assieme ad altre ovviamente, la nostra visione del mondo ed anzi il nostro mondo tout court. Credo sia importante aver chiaro che esse non sono dei filtri interpretativi della realtà, poiché sotto questa prospettiva sarebbe necessario pensare non solo un mondo oggettivo di fronte al quale ogni interpretazione rappresenterebbe una distorsione, ma anche un soggetto pre-storico in grado, raggiungendo la propria origine, di esercitare uno sguardo puro. In realtà non si tratta di "interpretare", ma dell'essere costituiti, in quanto soggetti, dalla storia, dalle discipline e dalle idee che in essa si sviluppano<sup>4</sup>. Come soggetti, ed è questo l'aspetto di massima rilevanza, noi non pensiamo il mondo a partire dalla storia che ci ha preceduto, ma "sentiamo" e rendiamo il mondo il *nostro mondo* a partire da quella storia. Questo sentire vive come fondo pre-razionale con cui non possiamo relazionarci in base a categorie morali. E' importante invece coltivare un atteggiamento ermeneutico ed un'autentica accoglienza, che sappia avvicinarsi ad ogni mitologia, piccola o grande che sia, prima di tutto come un fenomeno di fronte al quale non è necessario schierarsi.

Il contenuto del capitolo sul concetto di lavoro quindi, lungi dall'essere uno strumento esplicativo o addirittura didattico nei riguardi del "cliente", rappresenta, direi, un'ostensione della mia "visione del mondo". E' importante che io mi renda conto che quando vengo interpellato o quando, al contrario, sollecito una domanda, non lo faccio a partire da una soggettività trasparente poiché anch'io ho un'identità che, per quanto forte, debole o più o meno strutturata che sia, metterò in gioco nel momento stesso in cui aprirò bocca ed anzi anche prima.

Credo che in un rapporto di consulenza questo avvenga sempre: l'altro si espone, mostra qualcosa di sé e questo richiama in me, quasi per attrazione naturale, immediatamente una certa visione del mondo che ho fatta mia nel corso del

---

<sup>4</sup> Sul tema del rapporto tra disciplinarietà e costruzione della soggettività vedasi soprattutto di M. Foucault *L'ermeneutica del soggetto*, tr. it. di M. Bertani, Feltrinelli, Milano 2003

tempo<sup>5</sup>. Entra in gioco la mia identità che orienterà le domande o le considerazioni che proporrò.

Se accettiamo questa prospettiva il punto quindi non sarà discutere se permettere o meno che questo fatto avvenga, perché appunto è inevitabile che avvenga, ma piuttosto con quale grado di consapevolezza la metterò in gioco nella relazione.

Si tratta prima di tutto quindi di venire a contatto con ciò che costituisce la propria identità e di farne emergere anche le eventuali criticità. Questo è il *punto di partenza* di una cura di sé da parte del consulente.

Concordo quindi con Lahav quando afferma che ogni nostro comportamento è condizionato o è espressione di teorie che, nella misura in cui non sono evidenti a noi stessi rappresentano la "caverna",<sup>6</sup> il perimetro che dobbiamo conoscere per riuscire ad allargarne le dimensioni fino a renderlo permeabile ad altri perimetri. Dobbiamo perciò familiarizzarci con gli effetti che le nostre "teorie" o i nostri sistemi di idee producono nelle relazioni in cui siamo impegnati.

Non posso superare la mia identità, ma posso essere responsabile di essa e consapevole che essa entrerà in gioco e verrà messa in gioco dalla relazione con l'altro. Mettersi in gioco è però anche sempre un *volersi mettere in gioco*: senza una decisione in questa direzione, nella relazione non può accadere nulla e invece di domande reali potremo mettere sul tavolo soltanto questioni acquisite esteriormente da un sapere filosofico.

Dalle nostre domande aperte o da aspetti elaborati interiormente in modo vivo può sorgere un discorso interessante anche per gli altri.

---

<sup>5</sup> E' ciò che si può sostenere anche a partire dalle posizioni espresse da Lahav ad esempio in *Riflessione XVI, Phronesis*, anno V, n°9, pp. 12-16, come pure dal suo intervento al Master Cofil del 27 giugno 2008, relativamente al tema dell'identità come perimetro e della possibilità del suo trascendimento.

<sup>6</sup> Ai fini del discorso in cui Lahav la inserisce, la metafora platonica della caverna può essere senz'altro sovrapposta all'ignoranza sul proprio perimetro identitario; nonostante ciò ritengo questa posizione costituisca una fortissima riduzione delle intenzioni di Platone.

## 4 Narrazione e restituzione

Le interviste, che in sé ovviamente non avevano la natura di una relazione di consulenza, sono state integrate e amalgamate in una dispensa che rappresenta l'espressione di molteplici voci in una forma unitaria. Questo documento per il momento è a disposizione soltanto della dirigenza, in seguito però raggiungerà almeno quei dipendenti che hanno contribuito alla sua stesura partecipando alle interviste.

Ritengo che questo tipo di strumento rivesta una certa importanza ed efficacia per almeno tre ordini di motivi:

- 1- La possibilità dei singoli di ritrovare in uno scritto la narrazione dei propri vissuti è innanzitutto occasione per pensare o ripensare eventi, rapporti o situazioni che esplicitati aiutano a cogliere con maggiore chiarezza la propria storia e la propria identità in rapporto all'ambiente di lavoro.
- 2- La restituzione, che sintetizza i contributi di tutti, può divenire l'occasione per far propri i vissuti degli altri, che a volte sono così diversi da rivelare un'azienda "sconosciuta". Questo fatto aiuta a considerare relativo il proprio vissuto che molto spesso, per un errore prospettico appare centrale, se non addirittura essenziale alla vita dell'azienda stessa. Anche i vissuti degli altri appaiono ora altrettanto indispensabili. La restituzione storica può divenire perciò il punto di partenza da cui evidenziare i passaggi importanti della biografia aziendale, gli aspetti ricorrenti su cui eventualmente intervenire e il punto di partenza per costruire un percorso di ricomposizione di eventuali nodi o tensioni.
- 3- Offre la possibilità di far emergere progressivamente l'idea dell'esistenza di un'identità propria dell'azienda, una sorta di io dell'organizzazione, qualcosa che supera la semplice somma delle parti da cui è costituita. La restituzione storica in forma scritta, ovviamente come altre forme di narrazione, non solo può contribuire alla messa in luce di questa identità, ma contribuisce essa stessa alla sua edificazione.

Questo ultimo punto implica che l'identità è diversa a partire dal momento in cui se ne cerca di narrare i contorni e che questa narrazione, addirittura non tanto nei suoi contenuti, ma proprio in quanto narrazione, contribuisce alla costruzione dell'identità stessa che ora realmente *appare*, però sotto il segno della temporalità, perdendo perciò quel carattere di presunta stabilità.

Ciò potrebbe apparire una perdita, soprattutto in un'organizzazione, ed in parte penso che anche lo sia. Le organizzazioni di una certa dimensione sono afflitte però da inevitabili e fisiologici fenomeni di caduta del senso di partecipazione e di trasparenza dei rapporti che si ripercuotono anche sulle sue prestazioni produttive. Rimettere in gioco quella che spesso è una stabilità solo apparente può diventare un rischio necessario, pena l'irrigidimento autoritario e verticistico.

Utilizzando gli strumenti opportuni, che come tirocinante ho potuto mettere in atto in modo assolutamente insufficiente e frammentario, ognuno può iniziare a sentire e a concepire la propria posizione professionale come contributo all'edificazione nel tempo di un'identità mai data oggettivamente, ma sempre in divenire.

In conclusione metterei la restituzione dei contributi delle singole interviste sullo stesso piano di quella che L. V. Tarca chiama, nell'ambito del dialogo interpersonale, *offerta anamorfica*, un atteggiamento che permette di accogliere ed affiancare alle posizioni esistenti su un dato argomento, anche altre "diverse" che non divengono sostitutive delle precedenti.

E' allo stesso tempo una restituzione che chiamerei "omologa" che cioè ridà con parole diverse i medesimi contenuti esposti dal nostro interlocutore, (che in questo caso parla attraverso le interviste). E' un tipo di restituzione che comunque ho sperimentato nel lavoro con i gruppi.

Questo tipo di restituzione, che può essere praticata tanto nel dialogo socratico quanto nel colloquio esistenziale, in modo abbastanza sorprendente produce un importante effetto di partecipazione, sia per chi ha svolto solo il ruolo di ascoltatore, sia per chi si è esposto in una riflessione. Un'efficace restituzione si produce sempre a seguito di un buon ascolto producendo un vivificante effetto di *risveglio* soprattutto in chi si era messo in gioco con la riflessione iniziale. Anche il resto del gruppo si fa più attento, favorendo la fiducia reciproca e l'apertura di nuovi filoni tematici ed esistenziali.

Al momento ho pochi elementi per valutare se la natura omologa della restituzione storica scritta sia confrontabile anche negli effetti con quella che si svolge a livello dialogico. La dispensa infatti è al momento a disposizione soltanto del tutor e del responsabile del personale. Direi però che le risposte che ho ricevuto vanno assolutamente nella direzione descritta.



## 5. Riflessioni conclusive: identità e prassi

La domanda che continuamente mi pongo come uomo che cerca di meditare sulla propria condizione e su quella degli altri, è cosa sia *veramente pratico*, quale tipo di azioni, piccole o grandi che siano, possano contribuire a rendere più vera la nostra esistenza. Dal lavoro svolto emerge che il tema dell'identità attraversa tutte le esperienze e le riflessioni. Porsi la domanda sul "chi", secondo l'invito di Heidegger, tanto per il singolo quanto per una collettività, gruppo od organizzazione che sia, mi sembra rappresenti il filo conduttore per tentare di dare una risposta alla domanda con cui ho esordito; forse è essa stessa la risposta. E' anche la strada per interrogarci sulle differenze e sui punti in comune alla consulenza filosofica svolta nei diversi ambiti.

Quello dell'identità di solito non è un tema, tanto che anche per esso vale quello che Agostino afferma riguardo al tempo: "Che cosa è dunque il tempo? Se nessuno me ne chiede, lo so bene: ma se volessi darne spiegazione a chi me ne chiede, non lo so"<sup>7</sup>.

Nel cap. 3 ho cercato di mettere in evidenza come la prassi filosofica tenti di superare questa impasse facendo ed aiutando a fare un lavoro da cui emergano quelle visioni del mondo che in un certo senso ci posseggono non essendo mai state tematizzate.

Ora il punto importante è che, in assenza di tematizzazione, non troviamo la loro presenza sul piano teoretico, ma su quello estetico: noi *sentiamo* il mondo in un certo modo e per questo motivo quel mondo diviene il *nostro* mondo.

Ciò che è stato pensato un tempo, o ci è stato trasmesso nel tempo, specie attraverso la ripetizione delle stesse rappresentazioni, diviene poi *habitus*, gusto, tatto morale, sensibilità a tal punto da identificarci con esse.

In questa prospettiva Aristotele nel VI libro *dell'Etica a Nicomaco* afferma che più importante della *Phrónesis* è il *Phrónimos*, l'uomo saggio, come a dire che tanto il discorso saggio quanto il discorso saggio sulla saggezza sono separati da una distanza sostanziale dal saggio stesso. Socrate direbbe, parafrasando liberamente dal colloquio con Alcibiade: "Come puoi parlare della saggezza se tu stesso non sei saggio?"

Ma come si fa a divenire saggi? Nessun discorso sulla saggezza può convertirsi direttamente in un uomo saggio, anche se è indispensabile che un discorso sulla saggezza debba pur essere fatto.

Come la ratio di un discorso possa trasformarsi in seguito in capacità estetica in sensibilità viva è cosa che rimane avvolta nell'oscurità.

---

<sup>7</sup> Agostino, *Le confessioni*, XI, 14 e 18, Bologna, Zanichelli, 1968, pp. 759.

“Ci devo dormire sopra” non è un semplice modo di dire, ma si va veramente a dormire prima di prendere una decisione importante e complessa.

Questa dormita non aggiunge nulla di razionale perché proprio dalla completezza dei dati evidenti nasce spesso il disorientamento per il giudizio. Prima di dormire avevamo in mano già tutte le carte, abbiamo bisogno allora della sospensione per accedere ad uno stato in cui ci viene instillato un briciolo di saggezza che la veglia non riusciva ad offrirci. Questo sonno ha qualcosa a che fare con un ascolto. Cadiamo nel sonno nella speranza di sentire una voce oscurata dalla durezza dell'io che veglia incessantemente. Quando ci ri-svegliamo non produciamo un ulteriore ragionamento, ma possediamo una nuova certezza, qualcosa di affine ad un istinto.

Così pure Socrate, su di un altro piano, penetrando nel sonno dei suoi concittadini faceva emergere dall'oscurità un sapere che nessuno sapeva di avere, nemmeno Socrate stesso.

La nostra identità, sommersa in questa Alterità, non ne viene alienata, ma arricchita e addirittura resa possibile.

All'origine di ogni accoglienza sta l'ascolto di questa Alterità che è originaria e storica allo stesso tempo e sta sempre al di sotto della soglia della veglia; è perciò, mutuando una parola difficile, “inconscia” e fa parte del sogno, del simbolico metaforico, di un piano che trasfigura la logica e la sottopone alle sue necessità.

Bisogna tornare a Brentano ed alla sua *Psicologia dal punto di vista empirico* per rintracciare i primi passi nella scoperta della dimensione pre logica che sta alla base della deliberazione. Il giudizio per Brentano è accoglimento o rifiuto di rappresentazioni e non confronto di rappresentazioni col mondo sensibile. Si tratta della certezza e non della verità. Pure Husserl riprende il tema dell'ante predicativo a partire da *Esperienza e giudizio*, (specie la prima parte), anche se mostra in *Idee*<sup>8</sup> di fraintendere il discorso di Brentano, riconducendo il giudizio ante predicativo a livello di scelta deliberata.

Per Brentano la certezza viene prima del giudizio razionale e non l'inverso. Il giudizio ponderato trova nello strato ante predicativo in cui è depositata la certezza la sua origine e la sua validità d'essere.

Sembra esserci quindi un nucleo che incessantemente “sceglie” quale mondo sarà il suo mondo; l'identità appare quindi come il sedimento continuamente stratificato di questa scelta.

E' nel tentativo di avvicinarsi a questo nucleo che Heidegger elabora l'idea del Dasein, quale struttura fondamentale del senso unitario dell'esistenza.

---

<sup>8</sup> E. Husserl, *Idee I*, a cura di V. Costa, Einaudi, Torino 2002, pp.89-90.

Commentando *l'Etica a Nicomaco* Heidegger cerca di gettare le basi per quanto vuole intendere con "esistenza"

La vita attiva a partire da Aristotele viene suddivisa in tre determinazioni: Poiesis, Praxis e Theoreia. A quest'ultima, come sappiamo, spetta il posto più alto in virtù della sua autosufficienza che ne garantisce l'assoluta incondizionatezza. Heidegger opera uno spostamento per cui l'espressione più alta dell'essere umano è rappresentata dalla Prassi<sup>9</sup> in cui però ora convergono tanto la Sophia quanto la Phrónesis.

Essa si aggiunge alle altre tre, per le quali Heidegger riconfigura l'etimo, non come quarta, ma come una meta-intenzionalità. Essa è piuttosto un'a priori che garantisce la possibilità che le tre intenzionalità aristoteliche abbiano luogo e in cui la prassi è sostituita da ciò che è pratico.

Nel punto in cui saggezza e conoscenza si congiungono si origina l'esistenza pratica, la prassi che verrà in seguito declinata quale cura, quale struttura essenziale dell'esserci. Per questa via Heidegger tenta di superare l'astrazione aristotelica cui resterà in parte legata la Arendt nello svolgere il tema della vita attiva.

Se al primo viene fatto il rilievo di averci dato una costituzione solipsistica dell'esserci, alla seconda, in compagnia di Aristotele, è stato fatto quello di aver perso la dimensione esistenziale della costituzione della soggettività.

Se oggi abbiamo un compito è quello di tenere assieme questi due poli e di cercare di descrivere e di svelare nel "concreto", come "fuori" e "dentro" possano scambiarsi di posto in quella struttura o costituzione che *appare* come soggettività; anzi di più: si tratta di svelare come il mondo, la storia, il linguaggio si costituiscano come un "fuori" interno alla soggettività stessa, un fuori che però allo stesso tempo le appartiene. In altre parole si tratta di giungere a quell'alterità costitutiva dell'identità, a quella trascendenza senza la quale l'immanenza non sarebbe. Ma vi si giunge a partire da quell'immanenza senza la quale non avrebbe senso parlare di trascendenza.

Tutto ciò è quanto di più pratico si possa fare, anzi è la *prassi* stessa.

Se c'è un *esercizio* etico del filosofo pratico è quello di rivivere questa discesa nel sonno in cui la nostra propria alterità può essere ascoltata e in cui la presenza padronale dell'io che veglia si indebolisce a favore di un ri-sveglia alla passività.

E' in questo gioco di sguardi e ascolti, in questa sapiente amministrazione di attivo e passivo, una passività che però non è sinonimo di inerzia, ma ha a che fare piuttosto con un ascolto contemplante, che si gioca la partita della filosofia pratica e forse della filosofia in quanto tale.

---

<sup>9</sup> F. Volpi, *L'etica rimossa di Heidegger*, Micromega 2 (1996), pp139-163

Alla domanda iniziale se esiste un fattore comune ai diversi tipi di consulenza, la risposta, alla fine ovvia è sì: si tratta del consulente stesso, a patto che l'esercizio descritto venga svolto al punto da divenire l'habitus per il quale si fa riconoscere.

# Indice

Introduzione: perché l'azienda?	p. 1
---------------------------------	------

## L'esperienza in azienda

1. L'azienda ospitante: Ansaldo Sistemi Industriali	p. 3
2. Il tirocinio	p. 4
2.1 Le interviste	p. 8
2.2 Consulenza filosofica con i gruppi di lavoro	p. 9
2.3 Definizioni ed esperienze	p. 10
2.4 Conclusioni	p. 15

## Riflessioni

3. L'idea di lavoro tra dovere e missione	p.16
3.1 Prassi filosofica e visioni del mondo	p.20
4. Narrazione e restituzione	p.22
5. Riflessioni conclusive: identità e prassi	p.24
Indice	p.28