

Luigino Bruni

**CRITICA  
DELLA RAGIONE  
MANAGERIALE**

**(e della consulenza)**



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](http://www.edizionimessaggero.it)*

## 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 *abbeccedari* 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 meritocrazia<sup>1</sup>. 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-

---

<sup>1</sup> 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 Cortèz 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, proseguiremo 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 sciogliono 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

da quelle del sistema attuale, liberate dal registro utilitaristico e dei ritorni dell'investimento, capaci di trattare i lavoratori non come "risorse umane" ma come "esseri umani", quindi liberi, non gestibili e controllabili dal manager nelle loro dimensioni più importanti. Dovrebbe accadere con le persone qualcosa di simile a quanto sta accadendo, ogni tanto, con l'ambiente: da vincolo da rispettare per la legge come era pochi anni fa a valore intrinseco da rispettare anche quando "non conviene". Imprese che diventino beni comuni molto più ampi della sola sfera del business e delle sue grandi diseguaglianze nella distribuzione del valore creato.

5. Il nuovo capitalismo si è quindi accorto che senza attivare le motivazioni e i simboli più profondi dell'umano le persone non donano liberamente la loro parte migliore. Così chiedono molto, (quasi) tutto ai loro neo-assunti, chiedono un impegno di tempo, priorità, passioni, emozioni, che non può essere giustificato ricorrendo al solo registro del contratto e del (pur molto) denaro. Solo il registro religioso del "dono di sé" può spiegare che cosa viene chiesto e dato in queste relazioni di lavoro. Ma se l'impresa riconoscesse veramente tutto il "dono" che chiede ai suoi lavoratori, creerebbe dei legami comunitari (*cum-munus*: dono/obbligo reciproco) che in realtà non vuole perché quelle relazioni diventerebbero non più gestibili e controllabili e altamente *vulnerabili*. Così si ferma al riconoscimento delle dimensioni meno profonde e vere del dono di sé, e fa di tutto per ricondurre ogni comportamento all'interno del dovuto e del contratto.

Nei primi anni, e finché i lavoratori-dirigenti sono giovani, questo gioco di promesse, aspettative, restituzioni di riconoscimento e attenzioni reciproche impresa-lavoratore funziona e produce una spirale crescente d'impegno, risultati, gratificazione. Ma, con il passare del tempo, questi investimenti affettivi e relazionali non riconosciuti si cumulano e diventano crediti emotivi, finché un giorno si capisce che non saranno mai saldati. Entra allora in crisi il cosiddetto "contratto narcisistico" originario, e le gratificazioni dei primi tempi si trasformano in delusione e frustrazione. Inizia la fase dell'insicurezza, della disistima, del sentirsi "perdente", e presto il crollo dell'immagine del "lavoratore ideale" costruito fino ad allora. E presto arriva il *burnout*. Si capisce che il gioco non è valso la candela della propria vita che nel frattempo si è consumata, a volte esaurita e spenta. E il gioco continua con altri giovani, che presto verranno rimpiazzati da altri; è impressionante il "consumo" di gioventù in queste organizzazioni, come negli eserciti e nei culti pagani.

Le grandi parole della vita portano frutto soltanto se non strumentalizzate, solo se custodite come valore in sé: anche il fiore della vita muore se lo strappiamo dal campo per deporlo nel bel vaso di casa, ci vuole castità per vedere uno splendido fiore e lasciarlo lì. Hanno bisogno di grandi spazi, di aria aperta, di essere accolte nella loro complessità e, soprattutto, nella loro ambivalenza che le rende generative, vive, vere. E non permettono, per la loro stessa natura intrinseca, di essere usate a scopo di lucro, certamente non lo consentono per lun-

go tempo<sup>2</sup>. L'ideologia manageriale sta manipolando parole come merito, stima, riconoscimento, comunità, vocazione, missione, perché le usa senza gratuità e, quindi, senza responsabilità per i costi emotivi e le ferite relazionali che l'ambivalenza di queste parole grandi inevitabilmente produce.

Tutti vogliamo il paradiso, tutti vorremmo spendere la nostra vita in modo eroico, ma non possono essere le imprese e i loro obiettivi i luoghi dove queste promesse si possono compiere. La loro terra ha un cielo troppo basso, il loro orizzonte è troppo angusto per poter essere davvero quello della terra promessa.

E quando attiviamo le nostre passioni, gli ideali, il nostro spirito, accade che i nostri comportamenti sfuggono al controllo delle organizzazioni. Le nostre azioni diventano imprevedibili perché libere e quindi mettono in crisi i protocolli e le *job description*. Soprattutto mettono in crisi il management che, per compito e natura, deve rendere controllabile e prevedibile il comportamento organizzativo. Per poter gestire molte persone diverse e orientarle tutte verso gli obiettivi semplici dell'impresa, c'è bisogno di operare una forte omologazione e standardizzazione dei comportamenti, che così diventano incapaci di creatività (che tutti, a parole, vorrebbero).

Le motivazioni intrinseche sono, infatti, quelle più potenti e quindi le più destabilizzanti per le organizzazioni. Quando siamo mossi "da dentro", ci sganciamo dal calcolo costi-benefici, e diventiamo capaci di fare cose solo per la felicità *in-*

---

<sup>2</sup> La storia umana ci offre un'immensa raccolta di tentativi di usare per vantaggi privati le grandi parole dell'umano. La magia e ogni idolatria non sono altro che questo.

*trinseca* dell'azione. Non avremmo ricerca scientifica, poesia, molta arte, spiritualità vera, senza motivazioni intrinseche, come non avremmo molte imprese, comunità e organizzazioni che nascono dalle passioni e dagli ideali dei fondatori, e vivono perché e fino a quando qualcuno continua a lavorare non solo per denaro. Tutta la vera creatività ha un bisogno essenziale di motivazioni intrinseche.

La nostra non sarà una “critica” alle persone dei manager, né soltanto alla loro funzione nelle moderne organizzazioni. È una critica al *sistema* di governance delle organizzazioni moderne che si estende ai consulenti che oggi, nel governo effettivo e sostanziale delle grandi imprese, stanno sostituendo i manager che sul finire del Novecento avevano sostituito gli imprenditori.

Dobbiamo chiedere *molto* all'economia, ma non dobbiamo chiederle *troppo* né tantomeno tutto. Non possiamo dimenticare che per vivere bene c'è bisogno di creazione di valore diverso dal solo valore economico-finanziario, perché sulla terra ci sono valori che hanno valore *perché* non hanno prezzo, e il bene comune è eccedente rispetto al bene comune generato dalla sfera economica. E quando l'economico da una “parte” diventa “tutto”, quando da parola penultima diventa la parola ultima, la stessa economia si snatura e inquina dapprima il benessere sociale e presto anche lo stesso benessere economico.

6. Il grande antropologo e storico delle religioni rumeno Mircea Eliade, nel suo classico saggio *Il sacro e il profano*, scriveva:

L'uomo moderno ha desacralizzato il suo mondo e ha deciso di vivere un'esistenza profana. Basterà constatare il fatto che la desacralizzazione caratterizza l'esperienza totale dell'uomo non-religioso delle società moderne<sup>3</sup>.

Se Eliade fosse vissuto oggi, molto probabilmente non avrebbe scritto questa frase, o l'avrebbe scritta diversamente, perché si sarebbe accorto che il capitalismo del XXI secolo sta cercando di ri-sacralizzare il mondo, sebbene il nostro sacro sia diverso dal suo, forse non così molto diverso. E, quasi certamente, la neo-sacralizzazione del nostro tempo Eliade e i suoi colleghi del Novecento l'avrebbero chiamata *neo-idolatrizzazione*.

Il capitalismo è anche una religione, come disse più di un secolo fa Walter Benjamin. E dove questa dimensione religiosa del capitalismo è sempre più evidente non è soltanto, né principalmente, il livello macro, perché è l'impresa, soprattutto quella grande, il luogo dove guardare per cogliere la metamorfosi religiosa del capitalismo<sup>4</sup>.

La dimensione religioso-sacrale del capitalismo, e anche della fabbrica, non è in realtà cosa nuova. Prima che Benjamin, Weber o Marx ce lo dicessero chiaramente e all'interno di una visione complessiva, ciascuno a modo suo, all'inizio dell'Ottocento il francese Claude-Henri de Saint-Simon immaginò e realizzò una vera e propria *religione degli imprenditori*, dei

---

<sup>3</sup> M. ELIADE, *Il sacro e il profano*, Bollati Boringhieri, Torino 2006: prima edizione 1956, p. 16.

<sup>4</sup> Su queste tematiche mi sono soffermato soprattutto nei saggi *Il mercato e il dono* (Egea, Milano 2015), *Capitalismo infelice* (Giunti, Milano 2018), e *Il capitalismo e il sacro* (Vita e Pensiero, Milano 2019).

capitalisti, della tecnica e della scienza, che ebbe un notevole successo e parecchi adepti in tutta Europa. In una giustamente famosa lettera scriveva:

La notte scorsa ho udito queste parole: «Roma rinuncerà alla pretesa di essere il centro della mia chiesa; il papa, i cardinali, i vescovi e i preti cesseranno di parlare in mio nome... Sappi che Io ho fatto sedere Newton al mio fianco e gli ho affidato la direzione dell'intelligenza umana e la guida degli abitanti di tutti i pianeti... Ogni consiglio farà costruire un tempio che ospiterà un mausoleo in onore di Newton... Ogni fedele che risiede a meno di un giorno di cammino dal tempio scenderà una volta all'anno nel mausoleo di Newton. [...] Nei dintorni del tempio saranno costruiti laboratori, officine, e un collegio. Ogni lusso sarà riservato al tempio»<sup>5</sup>.

Saint-Simon cercò di fondare una vera e propria nuova religione universale e laica, nella quale i sommi sacerdoti erano gli scienziati, gli ingegneri, gli industriali. Da Marx fu annoverato tra gli autori utopici, ma, se leggiamo bene le sue idee e il suo movimento, ci accorgiamo che più che di utopia si trattava di una sorta di bizzarra “profezia”, se confrontiamo il suo pensiero con cosa è diventato oggi quel capitalismo che il filosofo francese osservava nella prima fase del suo sviluppo. Con alcune differenze importanti: l'alleanza tra tecnica e capitale, al tempo di Saint-Simon ancora incipiente, oggi si è potenziata e radicalizzata; e non sono stati gli ingegneri e i produttori a diventarne i sacerdoti. Il loro posto lo hanno preso a livello macro i grandi finanziari, a livello micro i manager e i consulenti,

---

<sup>5</sup> C.-H. DE SAINT-SIMON, *Lettere di un abitante di Ginevra ai suoi contemporanei* (1803).

e al centro del tempio non c'è il dio-produttore, come pensava Saint-Simon, ma il dio-consumatore.

I dogmi e le devozioni di questa nuova religione nascono nei grandi santuari delle grandi business school, sono veicolate dalle società di consulenza globale e poi si applicano a Dallas e a Nairobi, a Milano e in Cina, perché le tecniche non sono dipendenti dalla cultura e dal carattere dei popoli: un'automobile o una lavastoviglie funzionano allo stesso modo in tutto il mondo, quindi hanno un valore universale.

In realtà, lo vedremo, al di sotto dell'universalismo della tecnica si veicola allora una precisa visione del mondo (senza gratuità), dell'individuo, delle relazioni sociali. Una visione che, come tutte le religioni, ha i suoi dogmi. Con la meritocrazia si legittima eticamente la diseguaglianza, perché i talenti non sono interpretati come *dono* ma come *merito* individuale. Un vero e proprio dogma da cui deriva la sempre più pervasiva idea che i poveri sono demeritevoli e quindi colpevoli, e in quanto tali non abbiamo nessun obbligo morale di soccorrerli, al massimo possiamo pagare qualche Ong per occuparsene in modo che non ci diano troppo fastidio. Oggi la meritocrazia come ideologia sta entrando anche a scuola, e gli effetti possono essere devastanti, la scuola deve ridurre, non aumentare, le diseguaglianze.

In nome della tecnica con quest'ideologia-religione-idolatria sta avanzando una visione striminzita e rimpicciolita della persona, depotenziata di virtù e motivazioni intrinseche. E con essa si sta affermando una visione ridotta e intristita delle organizzazioni e delle imprese.

7. C'è dunque bisogno di una *Critica della ragione manageriale* (e della consulenza), dunque, dove la parola "critica" va ovviamente intesa nel senso di I. Kant, che usava il termine «criticismo» per intendere quella postura del pensiero che invita a un uso critico della ragione anche quando questa è indirizzata all'azione e alle pratiche in un determinato ambito.

Le crisi ambientali, finanziarie e militari di questo inizio di millennio rischiano di farci sottovalutare o dimenticare una non meno grave triplice crisi: della fede, delle grandi narrative e del generare. Un mondo che non attende più il paradiso, senza narrative collettive e senza figli, non trova più un sufficiente senso per vivere e quindi per lavorare. Perché dovrei lavorare se non spero più in una terra promessa (sopra o sotto il cielo), se non ho nessuno che attende dal mio lavoro un presente e un futuro migliori? Il *mondo* del lavoro non ha mai creato né esaurito il *sensu* del lavoro. Ieri erano la famiglia, le ideologie, la religione a dare al lavoro il suo primo senso. La fabbrica, i campi o l'ufficio rafforzavano quel senso che però nasceva fuori. Il lavoro è grande, ma per essere visto nella sua grandezza deve essere guardato da fuori, da una porta che si apre sull'esterno; senza questo spazio largo, la stanza del lavoro è troppo angusta, il suo tetto troppo basso perché quell'animale malato d'infinito che è l'*homo sapiens* possa restarci a lungo senza asfissiare. La nostra Costituzione è fondata sul lavoro perché il lavoro era fondato su qualcos'altro. L'economia registra un crescente disagio del lavoro: ma quando capiremo che questo malessere lavorativo è prima malessere esistenziale generato da questa triplice carestia?

Dov'è andato Dio? [...] Ve lo voglio dire! Noi lo abbiamo ucciso, – voi e io! Noi tutti siamo i suoi assassini! [...] Non stiamo vagando in un infinito nulla? (F. Nietzsche, *La Gaia Scienza*, Adelphi, Milano 1977, p. 125).

Quell'uomo folle grida la morte di Dio nel «mercato», poiché «proprio là si trovavano raccolti molti di quelli che non credevano in Dio». Nel mercato, il banditore della morte di Dio «suscitò grandi risa» (*La Gaia Scienza*, p. 125). I mercanti ridevano; forse perché speravano che quel “superuomo” necessario per vivere in un mondo senza Dio sarebbe stato l'*homo oeconomicus*, grazie alla sua nuova religione capitalistica. Ma i mercanti che ieri ridevano oggi si stanno rendendo conto che quell'*infinito nulla* sta divorando la stessa economia. La consulenza è l'ultimo tentativo che il mercato sta compiendo per resistere al vento della *vanitas*. Perché sulla linea dell'orizzonte della terra senza dèi non è apparso nessun superuomo: abbiamo invece visto un uomo sempre più fragile e solo, sofferente, nascosto dalla maschera buffa dell'edonismo.

Le “grandi dimissioni” di milioni di lavoratori, soprattutto giovani, che lasciano il loro impiego senza prenderne un altro, sono segnali di un disagio profondo che attraversa il nostro tempo, il tempo di tutti, delle nuove generazioni in modo tutto speciale. Quindi il capitalismo del Novecento non consumava soltanto virtù create nella società e spese al lavoro: consumava anche *lo stesso senso* del lavoro. Si lavorava per dovere, per destino, soprattutto, in un modo con povertà generalizzata, si lavorava per vivere e per far vivere la famiglia e i figli. Era la loro felicità, la felicità dei figli, quella che inte-

ressava veramente in quella civiltà ormai lontana dalla nostra, che in nome della ricerca individuale della felicità ha smarrito la gioia lungo la strada.

E invece la gioia, più della felicità, è un ingrediente essenziale della vita, inclusa la vita economica. È quella letizia che fa la sua comparsa in mezzo alla fatica, ai conflitti, alle crisi, fiorisce nelle fabbriche, nei cantieri e negli uffici, e li umanizza. Fino a quando arriva questa gioia in un dialogo con un collega, durante un normale incontro d'affari, in un meeting aziendale, finché ci indigniamo, ci amareggiamo e intristiamo fino alle lacrime per le parole cattive e ingiuste di chi lavora con noi... siamo ancora nel territorio dell'umano, non siamo precipitati dentro una fiction dove anche le lacrime e le risate sono finte. La crisi di gioia dentro i nostri ambienti di lavoro è allora un segnale di qualcosa di serio, una serietà che tocca le midolla del lavoro e del business.

## RINGRAZIAMENTI

*Ringrazio innanzitutto Marco Tarquinio, direttore del quotidiano Avvenire dove molte delle idee qui presentate e discusse hanno avuto spesso la loro gestazione. Grazie poi ad Antonella Ferrucci, la mia prima collaboratrice in tutto il mio lavoro, a Anouk Grevin, Beatrice Cerrino e Iolanda Tovar Martins, Rossana Andreotti e Marco Cabassi, che hanno letto e corretto molte di queste pagine, e alla Scuola di economia civile che mi dà da anni l'opportunità di raccontare nei corsi a imprenditori, consulenti e manager le idee qui narrate.*

Roccafluvione, 25 marzo 2023

# 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

ISBN 978-88-250-5639-6



9 788825 056396

€ 14,00 (I.C.)