

Mario Gattiglia

IL BILIARDO MAGNETICO
Motivazione e benessere nei luoghi di lavoro



PARTE SECONDA
I MAGNETI NASCOSTI

6. LA “SCOPERTA” DELLA DIMENSIONE ETICA

Nel paragrafo 2.1. vi ho riportato le conclusioni dei lavori di Herzberg, che possono essere sostanzialmente sintetizzate così:

- la dinamica motivazionale funziona in modo diverso tra “fattori motivanti” e “fattori ambientali o igienici”
- l’insoddisfazione è spesso legata a un senso di iniquità.

Nel paragrafo 2.1. ci siamo concentrati nell’analisi del primo punto. Ora è il momento di riprendere il secondo: è evidente che, se si parla di iniquità, si è su un terreno che possiamo chiamare “etico”.

Già pochi anni dopo Herzberg, Adams (1965) fornisce una riflessione che si avvicina ancor più all’approccio centrato sull’etica che tra poco vi proporrò: egli dice, in buona sostanza, che importano sì le cose che mi possono soddisfare dei bisogni, ma siccome si tratta in fondo di “ricompense” per un lavoro prestato, la cosa più importante di tutte è se io ho la sensazione che ci sia equilibrio, equità tra ciò che do e ciò che ottengo.

E, una volta accesa la lampadina dell’attenzione sulla questione dell’equità, essa si allarga anche a considerare lo stesso concetto in merito alla qualità delle relazioni interpersonali (ad esempio quelle con il mio capo) e, infine, in merito a come vengono “trattati” gli altri colleghi rispetto a come vengo “trattato” io, sia dal punto di vista relazionale, sia dal punto di vista economico.

J.S. ADAMS (1965)

DINAMICA DELL’EQUITA’

- NELLE RELAZIONI
- TRA SFORZO E RICOMPENSA
- TRA SE’ E GLI ALTRI

Luigino Bruni ci ha tenuto un giorno un'interessante lezione durante la quale non volava una mosca. Tra le altre cose, in essa ci ha presentato alcuni dati elaborati a partire da un gioco di simulazione, l' "ultimatum game". Il gioco è molto semplice ma i risultati sono interessanti rispetto a quello che stiamo dicendo in questo libro.

Ad un giocatore (A) vengono regalati per finta 100 euro. Gli si chiede di regalarne una parte a un giocatore B.

B sa che A gli sta regalando una parte di 100 euro a lui regalati.

B può decidere se accettare o meno. Ma attenzione: se B non accetta, nessuno dei due avrà nulla. Se B accetta, avrà quello che gli è stato proposto e ad A rimarrà la rimanenza.

Dunque, il problema di A è questo: "qual è la cifra che posso offrire a B? deve essere la minima possibile tra quelle che stimo possano soddisfarlo e indurlo ad accettare."

Gli esiti su grandi numeri dell'ultimatum game sono interessanti ai fini della teoria economica sulla nostra valutazione del denaro. La teoria classica, infatti, si fonda sull'ipotesi di una razionalità pura (e semplice) dell'operatore economico. Se così fosse, A potrebbe offrire cifre assai modeste. Ad esempio, 1 euro. Infatti, dal punto di vista di B, 1 euro è maggiore di zero. Se accetta, ottiene 1 euro, se non accetta ottiene 0. La teoria economica direbbe che già con un euro l'utilità marginale di B è altissima, anzi tendente a infinito, poiché il rapporto è $1/0$ e una frazione il cui denominatore è 0 ha valore infinito.

Ma nella realtà della sperimentazione, come avete già capito, le cose non vanno così. Bruni ha già effettuato questa piccola simulazione con molte persone. Mi sono messo anch'io a farlo e ora sono arrivato a un migliaio di casi. La media di offerta è 37 euro, con una deviazione standard di ± 4 . Si tratta di valori ben superiori a 1. Qualcuno è arrivato anche a offrire 50. Ma la cosa non ci stupisce, vero? Tutti noi, nei panni di A, faremmo qualcosa di analogo, perché sappiamo che B sa! Sappiamo che B sa che abbiamo 100 euro da dividere, e che non si accontenterà delle briciole.

Questo "non accontentarsi", questa valutazione della situazione è di tipo etico, non razionale-economico. Facciamo un esperimento sull'esperimento, in forma mentale questa volta. Immaginiamo ora di essere B, ma di non sapere che A possiede 100 euro. Immaginiamo di incontrare per strada uno sconosciuto (A) che ci offre un euro, garantendoci che non è uno scherzo né una trappola: semplicemente, ci dice A, sta facendo una scommessa che

vincerà se riuscirà a convincere qualcuno ad accettare un euro. Magari avremmo qualche perplessità (magari ci guarderemmo attorno cercando di capire dov'è la candid camera), ma alla fine io credo che accetteremmo. Allora dove sta la differenza tra l' ultimatum game e questa ipotesi mentale? Semplicemente nel fatto che nella seconda ipotesi B non sa che A possiede 100 euro e che con quel sistema se ne terrà 99. Ancora una volta siamo nel terreno del confronto di cui parlano Kahnemann e Layard. E questo confronto è fortemente colorato di etica. B si dice: "è giusto / non è giusto che A si tenga tot." A si chiede dove B posiziona questa "giustizia" in una scala che teoricamente va da 0 a 100. Fa un'ipotesi sulla base dell'esperienza e dell'immedesimazione. Dopo di che fa la sua offerta, ben lontana da 1.

Questa offerta si fonda su una razionalità, un'intelligenza diversa da quella strettamente aritmetica-economica. Possiamo definirla un'intelligenza etica.

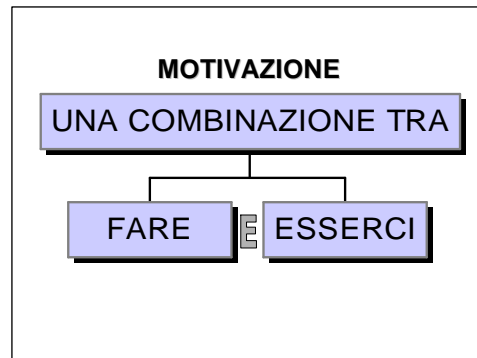
7. LA PROSPETTIVA ETICA

Molti altri e ricchi riferimenti si potrebbero fare in merito alla motivazione, ma fermiamoci a sottolineare due parole chiave: "significato" (in Herzberg) ed "equità" (in Adams). Essi sono due termini di forte valenza etica.

L'etica, si sa, è quella branca del pensiero occidentale che si interroga su ciò che è bene e ciò che è male, sui valori che orientano il nostro agire, sulle nostre capacità di governare le emozioni che fortemente essi scatenano in noi.

Ora, io penso che l'etica sia una via nuova, interessante ed estremamente efficace per parlare di motivazione.

I valori creano sistemi di significato. Danno senso. Il loro rispetto da parte nostra e dei nostri capi garantisce senso di equità. E, specialmente, ritrovarsi insieme, talvolta, a parlare di valori, a confrontarsi (nella differenza, naturalmente) e a cercare accordi sui valori, è un'attività che (ri)crea potentemente una buona ecologia del



gruppo. Perché, in fondo, la motivazione è una combinazione tra gli scambi del "fare" (di cui parlano gli psicologi citati) e i sistemi di senso che possiamo alimentare in noi per poter "esserci" in un'organizzazione.

Per inciso, l'esserci (*dasein*) è un concetto chiave della filosofia, con una forte connotazione etica¹.

¹ Per un approfondimento tra il *dasein* filosofico e il mondo del lavoro si veda Gattiglia (2000)

8. UNA PARENTESI: L' "ESSERCI"

Un po' di storia della filosofia, se avete voglia! (altrimenti, saltate tranquillamente al paragrafo successivo: questo paragrafo allarga le idee, ma non è necessario averlo letto per capire i prossimi)

Il termine "esserci" è molto conosciuto nella filosofia contemporanea. Fu usato da Kant e da Hegel, ma il suo significato attuale fa riferimento tipicamente all'esistenzialismo e in primo luogo ad Heidegger, che lo adoperò per indicare "l'essere dell'uomo nel mondo".

Il termine "esserci" si innesta quindi in una discussione che percorre il pensiero umano da tempi antichissimi, e che possiamo riferire in sintesi ai due grandi filosofi greci dell' Essere (Parmenide) e del Divenire (Eraclito).

La questione è quella della verità, della realtà di ciò che noi conosciamo, sperimentiamo, viviamo: Parmenide scrisse nel quinto secolo a.C. un poema in esametri in cui ci diceva che il mondo che quotidianamente viviamo altro non è che apparenza, che i sensi troppo spesso ci ingannano. Probabilmente a Parmenide non era sfuggito il fatto che due persone possono non essere d'accordo sul fatto che una stoffa sia di colore blu scuro o nero, o nell'identificare in un candidato politico della sua città (Elea, colonia greca in Italia, vicina a Napoli) tanto il salvatore della patria quanto un lestofante che si butta in politica per interessi personali; e sicuramente non gli sarebbe dispiaciuto il giochetto famoso del disegno che mostra due facce oppure un vaso a seconda di come lo si guarda.

I sensi ci ingannano, le opinioni sono diverse... dove cercare la sicurezza della verità? Parmenide dice che la verità non sta nel mondo dei sensi (il divenire), ma in quello dell'essere, sede delle verità eterne. Non fatevi ingannare dai sensi e dalle passioni, ci ammonisce Parmenide, non fatevi dominare dagli occhi, dalle orecchie, dalle parole. Mettete tra parentesi il quotidiano e orientatevi all'eterno! Questa posizione rappresenta tutto un filone di pensiero che dal mondo greco, con la mediazione di alcuni filosofi arabi, si è saldato con la

religione cristiana (grazie all'impronta filosofica di S. Agostino). Parmenide diceva che la "chiave" per accedere all'eterno è la ragione, mentre la religione propugna la via della fede, ma in entrambi i casi l'idea di fondo è che, come disse famosamente Rembaud, "la vita è altrove"².

Tutto il contrario dice Eraclito³, nobile di Efeso quasi contemporaneo di Parmenide e autore di un'opera in prosa piena di aforismi e di giudizi taglienti: il suo punto di partenza è proprio il fatto che l'unica cosa di cui possiamo discutere è ciò che abbiamo di fronte a noi, il mondo delle cose, degli animali e dell'uomo. Rimaniamo con i piedi per terra, ci esorta Eraclito, e osserviamo! Ecco allora che c'è una cosa di cui possiamo essere sicuri: il perenne divenire delle cose. Il mondo è un flusso incessante di cambiamenti, ed è degno del saggio accettare proprio il cambiamento, la diversità, l'incertezza. Straordinario Eraclito: anche lui, duemilacinquecento anni fa, inaugura (interpreta) un filone di pensiero che arriva fino a noi: il filone della ricerca⁴, dell'accettazione dell'incertezza, della diversità.

La storia del pensiero occidentale procede dibattendosi tra queste due alternative:

Credere e ricercare verità eterne, vivendo però tra parentesi il transito terrestre?

Oppure immergersi nel quotidiano, rischiando però di impazzire nell'incertezza?

² Attorno a questo verso del poeta francese, Kundera (1973) ha scritto un intenso romanzo: la via dell'essere, oltre che per la ragione (la logica) o la religione (la fede) può passare per la poesia e l'arte in generale (l'estetica).

³ Per chi voglia accostarsi ad Eraclito in maniera piacevole, segnalo che su di lui ha scritto un libro divertente Luciano De Crescenzo (1994).

⁴ Ma qui il pensiero può andare anche alle filosofie orientali: Buddha è il Siddharta, colui che cammina, colui che ricerca. Un romanzo con questo titolo - Siddharta- è scritto nel 1922 da Hermann Hesse.

Nobilitare la nostra esistenza occupandoci delle questioni eterne, rischiando però di divenire integralisti dell' "essere", della ragione o della religione?

Oppure scegliere la tolleranza, rischiando però di scadere nell'assenza di morale, nel trasformismo o nel consumismo?

Non esiste una via di mezzo?

La storia del pensiero occidentale è (anche) la storia della ricerca di questa via di mezzo, di una sintesi che porti l'eterno nel quotidiano, l'essere nel divenire. Questa ricerca si respira in molti, antichi e moderni, padri della Chiesa. E si ritrova nella filosofia con il concetto di *esser-ci*: "essere-nel-mondo".

Il *da-sein* filosofico può essere interpretato in questo modo: una scommessa, una ricerca di sintesi, un equilibrismo: tenere i valori fondamentali ed eterni come guida nel quotidiano, non aspettare l'aldilà per realizzarsi: portare un po' di essere parmenideo nel divenire di Eraclito, e viceversa; portare i valori nel quotidiano, ma anche smussare le convinzioni forti con un po' di onesto dubbio; non "viver come bruti"⁵, ma nemmeno aspettare l'al di là per vivere pienamente. Lavorare, giocare, amare, senza dimenticarsi mai che questo è un transito, ma godendosela lo stesso. Cercare il massimo delle soddisfazioni nel lavoro, nel gioco, negli affetti, ma pensando sempre che in ogni atto posso testimoniare i miei valori, la nobiltà della mia anima, la grandezza del mio spirito⁶.

Un giorno padre Gerry mi racconta di una sua giovane amica. È una ragazza che si è laureata a pieni voti in Economia e commercio. È stata in Africa con lui. Al suo ritorno ha cominciato a lavorare mettendo a frutto la sua laurea. E ben presto è caduta in una triste depressione. L'esperienza dell'Africa segna

⁵ Questo è Dante, ve lo ricordate? "Considerate la vostra semenza:/ fatti non foste a viver come bruti, / ma per seguir virtute e canoscenza", Divina Commedia, canto XXVI.

⁶ Per dire la verità, Heidegger è spesso più cupo e meno ottimista, ma a me va di pensare così il *dasein*.

per sempre. Aiutare chi muore di fame: ecco un modo per incontrare l'Essere. Ma a Torino forse a quella ragazza era richiesto di stare con i piedi ben saldi nel Divenire di un lavoro "serio", con un reddito che permetta di metter su casa, sposarsi, crearsi un futuro... Ma la ragazza è determinata. Ha girato, brigato, provato, e così ora sta utilizzando le sue competenze in un'organizzazione non governativa (ONG). Ha probabilmente trovato la via dell'Esserci.

9. DI NUOVO SULLA PROSPETTIVA ETICA

“Esserci” è diverso da “stare”.

La prospettiva che propone la motivazione come combinazione, più tradizionale, tra “fare” e “stare” presuppone il fatto che ci sia un’organizzazione in qualche modo diversa dagli individui, un’organizzazione in cui gli individui entrano e stanno.

E’ sicuramente vero, ma perché dobbiamo accontentarci di una situazione che palesemente crea dei limiti?

Come ho detto all’inizio, preferisco partire dalla prospettiva che le organizzazioni sono le persone che le compongono e le persone sono l’organizzazione in cui lavorano.

“Sono” è l’indicativo presente, terza persona plurale, del verbo “essere”.

Ma, come dimostrato dai filosofi esistenzialisti del Novecento, il verbo più corretto da utilizzare per l’ “essere” quando questo riguarda non la vita eterna, ma la mutevole realtà terrena, è “esserci”, essere nel mondo (e – nel nostro caso- in quel particolare mondo che è l’organizzazione).

L’etica è uno dei luoghi dove posso trovare l’ “esserci”. E’ precisamente il luogo dove si discute dei valori e dei criteri che fondano le nostre scelte e che orientano i giudizi sulle nostre azioni. E’ una sorta di pavimento sul quale necessariamente l’organizzazione cammina, e della cui esistenza spesso non siamo consapevoli. Decisioni e scelte avvengono - nei contesti organizzativi - in forma di negoziazione, e devono continuamente essere oggetto di comunicazione. Ora, l’etica è un tipo particolare di dialogo, che individua i contrasti e le diversità che possono paralizzare la comprensione e rendere sterile qualunque tentativo di raggiungere la condivisione e il consenso. Mette in luce le priorità che ogni settore, ogni gruppo e ogni individuo perseguono più o meno coscientemente, analizza le possibilità di semplificazione e quindi di accordo e di azione comune che esistono realmente.

La motivazione - risorsa fondamentale delle organizzazioni, su cui spesso si cerca di influire con metodi di scarso impatto, che agiscono sulla superficie dei comportamenti e si accontentano di un’adesione

estriore - emerge in modo genuino e duraturo da un dialogo che impegni i partecipanti a riconoscere i valori e i criteri in campo e a raggiungere una soglia accettabile di accordo operativo.

Allora, scommessa del “capo” diviene quella di fornire sistemi di senso attraverso una diffusa e quotidiana cultura dei valori.

Come?

- Prima di tutto, attraverso la pratica quotidiana personale, l'attenzione e la trasmissione di messaggi che, tramite le parole e il comportamento, testimonino, esemplifichino. Io penso spesso che una delle caratteristiche della leadership è l'esemplarità. So che è un impegno pesante. Quasi una maledizione. Non potrai pretendere motivazione, energia, ottimismo se non sei tu stesso, capo, ad essere motivato, energico, ottimista. Ma non è detto che tu lo possa essere sempre. Dovrai stare il più possibile vicino all'esserlo, nei momenti cupi almeno cercando di sembrarlo.

- E poi, lasciando spazio alla discussione e alla formazione sull'etica. L'obiettivo è andare alla (ri)scoperta del patrimonio etico del proprio gruppo di lavoro, portare alla luce i valori in gioco, quelli presenti o da costruire, quelli perduti o da difendere e rinforzare.

Questo patrimonio attiene in qualche modo anche alla capacità del gruppo di gestire le forti emozioni che sono generate da cose come, ad esempio, la diversità dei punti di vista, le decisioni difficili da prendere, la valutazione da dare a cose o persone, ecc.

I dialoghi etici possono essere attivati in molti modi.

Dedicherò i prossimi due capitoli a capire meglio questo concetto del dialogo etico come strumento per fare gruppo e creare un clima motivazionale.

- Ma un terzo modo è quello della cultura delle opere...

Per spiegarlo dovremo prima svelare un piccolo grande mistero che sta dietro ai grafici che affliggono gli analisti delle politiche macroeconomiche di cui ho parlato nel paragrafo 2.2.

Dedicherò il capitolo 12 a questo tema.

10. IL DIALOGO ETICO

Ciò che state per leggere nasce dall'esperienza di anni di ... lavori con i gruppi di lavoro.

In essi abbiamo progressivamente visto che, accanto ai risvolti pragmatici legati alle tecniche psicologico-sociali, gli esperti e i partecipanti ai gruppi sviluppavano riflessioni sempre più approfondite e ricche in merito ad una serie di cose che in qualche modo stanno dietro alle tecniche.

Io credo che queste cose "che stanno dietro" attengano alla sfera dell'etica.

L'etica è una branca della filosofia. Spesso, parlarne spaventa. La filosofia ha una brutta fama, e meritata: troppi filosofi hanno scritto testi difficili, talvolta nascondendo dietro il fumo dei "paroloni" la banalità dei contenuti.

Eppure, se andiamo a leggere i libri di qualche autore che onestamente abbia provato a farsi capire, troviamo spesso delle vere e proprie illuminazioni. Intuizioni e idee utili tutti i giorni. Che qualche volta ci aiutano a cambiare punto di vista, a vedere la realtà sotto una luce diversa. Idee che ci fanno crescere.

E poi, la filosofia in fondo non è altro che il luogo dove l'uomo da millenni si interroga su questioni come: cosa sarà di me dopo la morte? Da dove vengo? Che cos'è l'universo? Che cos'è la vita? Cos'è il bene e cos'è il male? Cosa posso realmente conoscere? La realtà esiste veramente? Tra due persone che vedono una stessa cosa in modi diversi, come è possibile stabilire chi ha (più) ragione? Cos'è il bello? La bellezza c'entra con la bontà (e viceversa)? Eccetera, eccetera... Non sono forse le domande che ognuno di noi si è posto almeno una volta nella vita, magari chiacchierando con un amico in un'infinita notte estiva, sotto il cielo stellato?

10.1. QUALCHE DEFINIZIONE

Visto che in questo testo si parlerà di etica, col vostro permesso, vorrei proporvi qualche definizione.

ETICA

Il termine è usato da Aristotele in *Analitici Posteriori* e in *Ethica Nicomachea*, che parla di un' *ethiké theoria* per indicare quella parte della sua filosofia che studia la condotta dell'uomo. Il termine □ *ethiké*, era un aggettivo derivante dal sostantivo *ethos*, che voleva dire "modo di vita, comportamento, costume". L'etica è per Aristotele il luogo ove si indaga sui fini che l'uomo persegue con il suo agire e sui mezzi che sono utilizzati per raggiungerli.

L'etica si chiede se tali fini e tali mezzi rispondano al bene per l'uomo. Quando questo bene è quello collettivo, l'etica diviene POLITICA.

MORALE

Il termine proviene dal latino *mores*, costumi, modi di vita, e dunque ha un etimo del tutto sinonimico rispetto ad etica. La morale in genere prende in considerazione il comportamento umano in rapporto ad una legge (morale), confronta l'essere e il dover essere.

Essa fa forte riferimento dunque alla nozione di legge morale, rispetto alla quale (come per la legge logica) è aperto il dibattito se sia legge naturale (innata all'uomo, connaturata alle cose) o se sia legge convenzionale (scelta dall'uomo per il suo agire organizzato).

Il pensiero che esistano delle leggi morali naturali parte dall'osservazione che tutti i popoli della terra sembrano avere alcuni valori in comune, a prescindere dal loro livello culturale e dal fatto che siano mai venuti in contatto tra loro. Se esistono leggi morali naturali può esistere un "diritto naturale" che può fondare qualsiasi morale. Ma sarà veramente così?

DIFFERENZA TRA ETICA E MORALE.

Per Abbagnano (1971), in prima istanza, morale è sinonimo di etica. Se i termini sono sostanzialmente sinonimi, significa che abbiamo a disposizione due termini per dire sostanzialmente la stessa cosa.

Questa ricchezza ridondante non poteva non attrarre la tentazione di qualcuno. E così alcuni hanno approfittato di questi due termini per attribuire ad uno un significato diverso dall'altro. Ma va detto subito che l'operazione è puramente convenzionale (ad esempio, si potrebbero scambiare i termini rispetto ai significati ed ottenere ugualmente la stessa distinzione). Tra queste operazioni è famosa la distinzione introdotta da Hegel (*Filosofia del diritto*, par. 106 e 142 e segg.) tra moralità (a indicare la prospettiva soggettiva e individuale della condotta) ed eticità (ad indicare i valori prevalenti in una società ed incarnati da leggi e istituzioni).

Una differenza più interessante potrebbe impostarsi nel dire che l'etica è una disciplina, mentre la morale è uno specifico sistema di idee.

Esistono molte morali (la morale cattolica, la morale calvinista, la morale laica, ecc.) ma esiste una sola etica, che studia le morali. Alcuni dicono la stessa cosa distinguendo tra etica e metaetica. La prima è sostanzialmente la morale (dunque ci sono tante etiche, tante morali). La seconda è il luogo ove si riflette sulle morali (lo studio delle diverse morali senza essere moralisti, la capacità di dialogare tra portatori di morali diverse senza mandarsi al diavolo o peggio, la capacità di riflettere sulla propria morale individuale diventando consapevole dei propri pregiudizi, ecc.)

Ecco: questa seconda accezione è l'etica che in questo libro interessa a noi: **essere etici, non moralisti.**

DEONTOLOGIA

Per chi lavora con e nel mondo delle professioni, questo è un termine assai noto e usato.

Esso deriva dal greco *dèontos*, genitivo di *dèon*, che significava dovere. Si tratta di un neologismo coniato da Jeremy Bentham nell'opera *Deontologia e scienza della moralità*, pubblicata postuma nel 1834. Egli usò il termine con la precisa intenzione di elaborare una dottrina morale fondata sulla razionale valutazione della convenienza concreta di ogni singola azione (valutata in termini di capacità di produrre felicità, piacere) e non su appelli alla coscienza, al dovere, alla paura, a leggi o autorità rivelate dalla religione o imposte dal diritto.

Il termine si è progressivamente evoluto fino ad arrivare a definire la morale delle professioni.

POLITICA

Può essere definita come l'etica collettiva, cioè applicata non all'agire individuale, ma all'agire collettivo e all'agire di soggetti (istituzioni legislative, governative, giurisdizionali, e anche i relativi singoli uomini con cariche pubbliche –politiche o tecniche) la cui azione ha ricaduta sulla collettività.

E' un vero peccato che le alterne vicende della politica reale abbiano allontanato e resi diffidenti i cittadini. E così oggi in Italia i politici fanno addirittura a gara per definirsi "non politici": tecnici "imprestati alla politica", imprenditori "scesi in campo" per salvare il paese, gente che passava di lì per caso...

La pratica della politica è un agire etico per il bene comune. Per questo, se fatta bene, la politica è una delle più nobili tra le attività cui un essere umano può dedicarsi.

Una seconda grande area di distinzioni riguarda quello che può essere descritto sinteticamente come la risposta a questa domanda: da dove vengono, su cosa si fondano le nostre convinzioni etiche?

Penso che un buon modo per ricercare la risposta possa essere quello di partire da un piccolo esercizio di ragionamento:

10.2. UN BUON SAMARITANO

Un uomo giace sul ciglio di una strada. Chiede aiuto. I suoi abiti sono laceri, il suo corpo mostra segni di violenze subite.
Passa di lì un uomo e lo aiuta.

Perché lo fa?

E' possibile rispondere in molti modi a questa domanda.

1. Perché è religioso, e la sua religione gli impone di aiutare i deboli e gli oppressi. Lui crede a quella religione e crede profondamente ai dettati morali che da essa derivano.
2. Perché sente dentro di sé il dovere di intervenire, come una voce interiore, come se una massima “aiuta i deboli e gli oppressi” fosse scolpita a chiare lettere dentro alla sua coscienza. Non sa bene come questa ha elaborato questa massima, essa esiste e basta, dentro di lui: in qualche modo, questa massima non è irrazionale, ma è a-razionale.
3. Perché calcola che le conseguenze specifiche (lì e in quel momento) del suo intervento sono migliori delle conseguenze di un suo non intervento. Si tratta di un bilancio dei “pro” e dei “contro” delle due alternative, che calcola tutte le variabili, sia per sé, sia per l'uomo bisognoso, sia per tutte le persone che in qualche modo possono essere coinvolte nelle conseguenze.
4. Una via di mezzo tra i due precedenti: perché sente un dovere interiore, ma non inspiegabile razionalmente; egli infatti sa che, in generale, le conseguenze di un intervento in questi casi sono migliori per l'umanità, per la società, che le conseguenze di un non intervento. Si tratta dunque di conseguenze generali. La massima è sempre la stessa (“aiuta i deboli e gli oppressi”), ma ha delle fondamenta di calcolo.
5. Perché sente un sentimento di compassione, di empatia, o di generosità.
6. Perché egli cerca di vivere complessivamente come un “uomo virtuoso”. Egli sa che molte sono le virtù che un uomo virtuoso deve possedere e praticare per tutta la vita, e che non tutti sono d'accordo su quali siano, ma sa che nell'idea comunemente condivisa di uomo virtuoso rientra il fatto di condurre una vita nel suo complesso attenta ai bisogni degli altri.
7. Perché calcola che un suo intervento gli potrà portare dei vantaggi (ad esempio, una ricompensa).
8. Perché c'è una legge dello Stato che impone di prestare soccorso e prevede una pena per l'omissione di soccorso. Potremmo considerare la pena come una “ricompensa negativa”.
9. Perché non è bello lasciare la gente per strada moribonda.

La maggior parte delle vie che sono state utilizzate nel tempo per spiegare da dove viene il comportamento morale sono simbolizzate nelle nove risposte precedenti. Che tipo di cosa è la morale? Cosa ci spinge ad un comportamento morale?

Le prime due, sono risposte che potremmo definire **deontologiche**: in esse, il comportamento morale è spiegato come l'adesione a delle norme, che ci provengono dalla religione o dalla coscienza, in modo forte e indiscutibile. Questa è la posizione morale di tutte le religioni (il simbolo più famoso sono per noi le tavole della legge di Mosè) e di moltissime scuole filosofiche (uno dei pensatori più famosi in questo filone è Kant, che dice che un'azione è morale se e solo se è compiuta per senso del dovere, obbedendo ad un imperativo categorico interno, e non per altri motivi –calcolo, vantaggio, utilità, ecc-). E' interessante notare che, per questa posizione, non conta tanto il tipo di azione, ma il motivo che ci spinge. Se aiutiamo l'uomo moribondo mosso da un senso del dovere, siamo morali. Ma se lo aiutiamo per un calcolo di convenienza, non lo siamo più!

La terza e la quarta risposta si basano invece su teorie etiche di tipo **conseguenzialista**, ovvero fondate su un giudizio in merito alla bontà delle conseguenze di certe azioni. Una delle scuole più note che hanno sostenuto questa ipotesi è quella dell'utilitarismo. Ma anche Max Weber distingue tra l' "etica della responsabilità", legata alle conseguenze degli atti, e l' "etica della convinzione".

Potremmo dire che, mentre nei primi due casi contano le intenzioni della persona per giudicare se il suo atto è morale o no, nel terzo e quarto caso contano le conseguenze del suo atto. Mentire è immorale? Nel primo e secondo caso, sempre! Nel terzo e quarto caso, i consequenzialisti rispondono che dipende: si giudica in base alle conseguenze che la menzogna produrrà nel caso specifico, o che potrebbe in generale produrre.

Un mio amico ha “scuffiato” con la sua barca a vela in mezzo al lago e io corro in suo soccorso con un motoscafo. Avvicinandomi, non lo vedo, lo travolgo e lo ammazzo. Il mio comportamento risponde al “bene”? Per le prime due posizioni, quelle deontologiche, sì: le mie intenzioni erano ottime! Per le seconde due, probabilmente no, visto che l’ho ucciso.

Ma se il mio amico fosse stato Adolf Hitler in persona? In quel caso, sarebbe giusto uccidere?

Una breve riflessione per chi di mestiere fa il capo di qualcuno.

Notate il fatto che, se vuole “fare squadra”, creare un clima di coesione e appartenenza, il capo dovrà curare il più possibile il fatto che ci siano tra le persone che coordina dei valori comuni. È quindi utilissimo il dialogo sui valori, il confronto di essi, la ricerca di una mediazione ove siano molto diversi.

Ma un dialogo etico nella diversità, se vuole avere qualche speranza di arrivare in porto, non può fondarsi sulle etiche del primo e secondo tipo, ma su ragionamenti del terzo e del quarto. Noi tutti difficilmente cambiamo idee sui fondamenti delle nostre etiche. Abbiamo invece una certa disponibilità (che va curata ed espansa) a cambiare idea in merito alle conseguenze.

Si potrebbe dire, in sintesi, che conviene usare i valori quando si è d’accordo ed è utile dirselo, per rinforzare il senso di cittadinanza al gruppo, l’orgoglio di appartenenza, ecc. Ma conviene usare le conseguenze quando si devono valutare situazioni, persone, decisioni.

C’è poi la quinta risposta, tipica di chi dice che, in fondo, questioni come il giusto e il buono (le classiche questioni dell’etica) non attengono a fatti della nostra razionalità, ma a fatti del nostro sentimento. Questa è la posizione del **positivismo** e del neopositivismo, che attribuiscono la razionalità solo alla sfera del ragionamento e delle attività scientifiche. Da questo punto di vista, l’etica non è altro che il luogo di espressione delle emozioni delle persone. Poi si può essere più radicali, come Ayer (1936), e dire che per questo i concetti etici sono pseudoconcetti, o più diplomatici, come fu Russell (1935) e riconoscere che questi concetti rappresentano sì emozioni, ma emozioni collettive (ciò che è in gioco è

un sentimento personale, ma ciò che viene desiderato è universale). Da questo punto di vista l'etica non è altro che il modo in cui l'uomo ha incorporato nella cultura (e nel diritto) le proprie emozioni, cercando di governarle.

Una strada tutta diversa (e per molti aspetti abbandonata nel nostro mondo moderno) è quella dell'etica basata sulla virtù, concetto tipico dell'antichità e reso famoso nelle discussioni etiche da **Aristotele**. Si tratta della sesta risposta.

A differenza delle deontologiche e delle consequenzialiste, che in genere si concentrano su singoli atti (uccidere, mentire, amare, ecc.), questa teoria osserva le caratteristiche delle vite delle persone nella loro interezza. Non è un singolo atto che è buono o giusto, ma un uomo, una donna, che nel complesso della loro vita possono essere definiti un uomo buono, una donna giusta. Essi sono un uomo e una donna "virtuosi".

Mi sembra interessante l'ottava risposta, perché permette di distinguere tra moralità e legalità. Tra le indicazioni del diritto positivo e le indicazioni morali (del tipo deontologico o del tipo consequenzialista o del tipo virtuoso) non dovrebbero esserci grandi differenze. Ma sappiamo che non sempre è così.

Noi tendiamo in genere a non considerare morale la settima risposta. Ma, comunque, il buon samaritano di fatto salva quell'uomo!

Infine, tendiamo a considerare poco morale anche l'ultima risposta. Ma anche qui le cose non sono così semplici. Ad esempio, si potrebbe ricordare che da sempre nella nostra cultura c'è un grande collegamento tra ciò che è buono e ciò che è bello. I greci dicevano: *kalòs kai agthòs* (bello e buono).

10.3. ETICA E LAVORO

Dunque, nei paragrafi 9.1 e 9.2 vi ho proposte due “mattoni” preliminari, due ordini di distinzioni che sono fondamentali per creare nelle persone la giusta consapevolezza quando si discute di etica.

Ma domandiamoci ancora una cosa: perché parlare di etica nel lavoro? Io credo perché l’etica è una via interessante e nuova per rispondere a bisogni che sono i “classici” temi della formazione e della progettazione organizzativa.

Da anni oramai le organizzazioni si preoccupano di questioni come ad esempio:

- la *mission* dell’organizzazione;
- la cultura organizzativa, che costituisce il collante, l’identità, il DNA dell’azienda;
- la motivazione delle persone e gli incentivi per sviluppare un’autentica voglia di fare;
- l’importanza e la pervasività, a tutti i livelli e in tutti gli ambiti, dei processi decisionali;
- la creatività come risposta alla sempre crescente complessità dei contesti in cui si opera;
- l’efficacia e l’efficienza del comportamento delle persone, siano esse manager, venditori, o addetti di altro tipo;
- i rapporti con i clienti e gli utenti, su cui si fonda la qualità del servizio e il consenso sui prodotti dell’azienda;
- la comunicazione interna;
- la capacità di dialogare tra *businessmen* appartenenti a nazioni e culture diverse in un mondo globalizzato.

Se i problemi sono questi, esiste un modo, nuovo e insieme antico, per analizzarli, trattarli e contribuire a risolverli: la riflessione etica. Dietro a ciascuno di essi si celano infatti gli snodi decisivi per la vita dell’organizzazione: saper giudicare e saper scegliere; saper comunicare e saper negoziare.

Come ho già detto, l’etica è precisamente il luogo dove si discute. E’ una “ragion pratica” che da millenni elabora e sperimenta protocolli per

discutere dei valori e dei criteri che fondano le nostre scelte e che orientano i giudizi sulle nostre azioni.

Non è nulla di astruso. È in fondo ciò che facciamo tutti, tutti i giorni. La via della discussione etica ha una forza e una validità che possono essere anche maggiori di quelle di altre vie tradizionalmente utilizzate dalle aziende, come quelle di impianto sociologico e psicologico.

Provo a dimostrare questa affermazione trattando almeno due aspetti: quelli dell'identità organizzativa e della motivazione.

10.4. LA QUESTIONE DELL'IDENTITÀ.

Le organizzazioni sono come gli esseri umani: hanno bisogno di trovare e tutelare la propria identità. E se questa identità è chiara e sentita, essa sarà uno dei collanti fondamentali per la motivazione dei gruppi di lavoro all'interno dell'azienda.

E' sotto gli occhi di tutti che la presenza o l'assenza di certi valori ha influenza sul comportamento organizzativo, di gruppo o individuale. Questi valori costruiscono la cultura di un'organizzazione, e questa cultura ne determina le caratteristiche più diverse, incluse quelle di produttività. Per essere tali, i valori devono necessariamente essere frutto di scelte meditate e ponderati giudizi. Il processo di fondazione dei valori non può essere semplicemente affidato a dichiarazioni d'intenti o alla produzione di slogan da affiggere alle pareti. E' una pericolosa ingenuità pensare ai valori come prodotti da acquistare al supermercato, precotti e pronti per essere serviti sulla tavola dell'azienda. Viceversa, l'identità organizzativa, la definizione di *mission* e di *vision*, sono frutto di un processo faticoso di selezione e di introiezione. La riflessione etica ha il linguaggio, gli strumenti, le procedure per aiutare in questo cammino di scelta e giudizio, verso la costruzione di un'identità e di una mission coerente, forte, condivisa. L'educazione, o l'autoeducazione etica è infatti anzitutto un'educazione al ragionamento coerente e responsabile: chiarirsi sulle premesse, imparare a trarre le conseguenze che una certa premessa comporta, comprendere se sono accettabili, e se non lo sono tornare sulle premesse stesse alla luce degli ostacoli incontrati.

10.5. BISOGNI DI SENSO.

Mentre nella questione della *vision* e della *mission* l'etica aiuta a scegliere ed a giudicare che cosa si vuole essere, nella questione della motivazione l'etica può aiutare a scegliere e a giudicare le ragioni del lavorare.

Per troppo tempo abbiamo pensato all'uomo nei termini "stimolo-risposta" del comportamentismo che, come si è notato, è il riferimento più forte di quasi tutte le sperimentazioni descritte nel capitolo. Non c'è dubbio che soldi, sicurezza, buone relazioni, ecc. costituiscano aspetti fondamentali. Ma, accanto a questi, l'uomo ha bisogno di sistemi di senso.

Giova ogni tanto affrontare il problema di come un individuo possa vivere all'interno di un'organizzazione che ha inevitabilmente delle componenti anti-individuali. La persona si trova spesso a ricercare un equilibrio tra domande organizzative e valori personali. C'è chi può arrivare a vivere con dolore questa dissonanza. Il dibattito etico serve a portare in superficie questi casi, ad affrontarli, a provare a gestirli. L'etica non soltanto apre orizzonti di senso più ampi e più luminosi, ma offre gli strumenti e il linguaggio per favorire la metabolizzazione delle possibili ragioni di lavoro, trasformandole in "voglia di fare". La riflessione etica chiama in causa chi lavora, lo rende protagonista delle sue scelte, lo responsabilizza per le sue azioni.

Cosa c'entra l'etica con la motivazione? E perché? Ci sono almeno quattro orizzonti di risposta a queste domande:

1. Come ho detto, l'etica è un luogo dove si elaborano e discutono i valori. I valori sono un potente cemento del gruppo. E sono il punto su cui può fluire bene o complicarsi terribilmente la comunicazione interpersonale. Il gruppo e le relazioni interpersonali, secondo quanto ho cercato di dimostrare nella prima parte di questo libro, sono tra le aree più importanti, sensibili, efficaci e critiche della dinamica motivazionale.

2. I valori morali sono molto collegati alle emozioni. Spinoza (1677) definisce l'etica come luogo delle emozioni. Di recente, Nichols (2004) ha cercato di dimostrare che le cose non stanno come diceva Hume (secondo lui l'etica è inaffidabile perché lì la ragione è schiava delle passioni), ma semmai che l'etica è utile perché sorge là dove (diventando adulti) siamo meno istintivi nel capire gli altri, entrare in empatia con loro, aiutarli, consolarli, ecc. I bambini, fin dalla nascita si mettono a piangere se vedono piangere un altro bambino; a circa un anno già offrono il proprio giocattolo a persone che percepiscono tristi o in difficoltà; ma questa capacità naturale tende a scolorare man mano che la vita ci assale... I valori morali potrebbero essere definiti il nostro tentativo plurisecolare di razionalizzare le emozioni. Per cui, se impariamo a dialogare sui valori, possiamo imparare qualcosa sulla gestione delle nostre emozioni, specialmente nello scambio comunicativo con altre persone, all'interno di un gruppo. E una buona e consapevole gestione delle emozioni (anche questo mi pare emerga evidentemente dalla prima parte del libro) è uno degli elementi importanti su cui si fonda la dinamica della motivazione.

3. Dicevo che l'etica è una "ragion pratica". Se la metafisica si interroga sul nostro futuro oltre la morte, sull'esistenza di un mondo ultraterreno e di Dio, l'etica cerca di capire con quali principi si può condurre, qui sulla Terra, una vita che sia degna di essere vissuta. Molti dicono che, se non si attiva il discorso metafisico, una base importante per fondare le nostre scelte è cercare di capire se stiamo facendo qualcosa di buono per noi e per gli altri. Ma buono in che senso? Si sono tentate molte risposte a questa domanda. Tralasciando -se possibile- il discorso metafisico e rimanendo nella ragion pratica, una delle risposte più accreditate (e coerenti con quanto si cerca di fare andando oltre a indicatori rozzi come il PIL, di cui ho parlato nel paragrafo 2.2) è nell'idea di massimizzazione della felicità (o benessere, ma in senso ampio e non solo economico) nella società. Se la macroeconomia e le scienze sociali si interrogano su come massimizzare il benessere dell'uomo sulla

Terra, la scienza della motivazione cerca di tradurre lo stesso interrogativo all'interno dell'azienda.

4. Poiché si è sempre occupata di discussioni molto divergenti, scabrose, complicate, l'etica ha elaborato e raffinato nei secoli un metodo: quello del dialogo etico. Esso ci può insegnare molto su come condurre le nostre riunioni, su come discutere delle cose che ci stanno a cuore, appassionandoci e difendendo le nostre posizioni, ma senza mai arrivare alla rottura del dialogo; in generale, su come creare un clima di rispetto e collaborazione, pur in gruppi dove le opinioni, i valori, i punti di vista siano molto diversificati.

11. METODI DI DIALOGO ETICO

Già agli inizi degli anni '90, negli Stati Uniti esistevano più di cento società specializzate nella consulenza etica ad imprese pubbliche e private, a istituzioni e a professionisti. Questo numero è andato ancora crescendo. Tutto ciò potrebbe apparire come la moda del momento, che rischia di trasformare un delicato lavoro sulla coscienza organizzativa in un mero *business*. Questo interesse da parte delle aziende dimostra invece, secondo noi, che i cosiddetti "eticisti" non sono venditori di fumo, ma validi supporti per migliorare le *performance* aziendali.

In Europa il fenomeno è relativamente giovane; in Italia, poi, è in fase iniziale.

Più che altro, la maggior parte delle grandi aziende italiane ha adottato negli ultimi anni dei codici etici. In questo processo si stanno inserendo anche meccanismi di certificazione, come quello basato sulle normative SA 8000.

Tutto questo è importante perché porta la questione etica alla ribalta. Ma non basta.

Scrivere codici etici densi di articoli di stampo normativo è un primo passo, ma rischia di essere una semplice operazione cosmetica. Il nostro approccio mira invece a far partecipare chi nell'organizzazione vive e lavora, tenta di aprire e non chiudere il dibattito, cerca di stimolare la responsabilizzazione e la presa in carico personale dei problemi etici sollevati.

In questi anni il nostro gruppo di consulenza opera su due filoni, ciascuno dotato di una sua identità, anche se strettamente collegati: la formazione ed il *counselling* etico.

All'interno della formazione utilizziamo mezzi innovativi (strumenti multimediali, dilemmi, simulazioni di problemi reali, forum etici). Questo tipo di formazione imposta un processo di apprendimento morale. L'obiettivo è la crescita e la maturazione di persone responsabili, capaci di usare il cuore e la ragione per destreggiarsi tra i conflitti di valore e i dilemmi della coscienza.

Il *counselling* etico da noi praticato consiste in un'attività di supporto partecipativo, di facilitazione, di animazione, di orientamento di gruppi di lavoro nell'analisi, nella discussione e nella soluzione di problemi etici. In entrambi i casi, l'eticista non sale mai in cattedra, si cala nelle situazioni concrete, condivide la situazione di chi deve prendere decisioni difficili. E' un atteggiamento che possiamo chiamare di "consulenza partecipativa". L'eticista è capace di vivere in prima persona la situazione, si immedesima nel sentire delle persone coinvolte, e contemporaneamente riesce ad osservare la situazione proponendo soluzioni morali e risposte organizzative. E' un modo per usare l'etica come uno strumento di progettazione e miglioramento organizzativo.

A volte, ma non necessariamente, un risultato visibile del processo, sia di formazione sia di *counselling*, è la redazione di una Carta etica, che però non ha la caratteristica del freddo codice normativo. E' piuttosto la raccolta delle voci di critica e di speranza delle persone che hanno partecipato ai gruppi di lavoro.

L'obiettivo finale del nostro lavoro non è infatti costruire astratti codici, ma andare alla scoperta del patrimonio etico dell'azienda, portare alla luce i valori in gioco, quelli presenti o da costruire, quelli perduti o da difendere e rinforzare.

Insomma, secondo me, come accade spesso nella vita, il cammino (aver fatto dialogo) è importante almeno quanto il punto d'arrivo (la Carta o qualsiasi cosa di analogo, come una certificazione SA8000 o un Codice deontologico).

A questo proposito, vorrei presentarvi ancora un piccolo esercizio di discussione che uso spesso nei miei incontri con gruppi di lavoro.

11.1. LA MACCHINA DI NOZICK

*Immagina di avere a disposizione una macchina che ti permetta di raggiungere immediatamente il tuo obiettivo.
Aniché faticare duramente come siamo soliti fare nella vita attuale, ti basta digitare sulla tastiera una descrizione accurata del risultato che vuoi raggiungere e la macchina realizza istantaneamente tale risultato.
Vorresti avere una macchina del genere?
La useresti spesso?
La useresti sempre?*

*Il filosofo Robert Nozick ha immaginato una macchina di questo genere, ma così evoluta da non essere costituita da una tastiera, bensì da un casco e una tuta completa che ci possiamo mettere in addosso e che ci trasferiscono in un mondo completamente artificiale in cui possiamo vivere qualsiasi esperienza decidiamo di vivere, senza più renderci conto di essere fuori dalla realtà.
Anche in questo caso qualcuno potrebbe arrivare al punto di restare attaccato alla macchina per tutta la vita, in una dimensione del tutto virtuale.
Tu lo faresti?*

In tutti i gruppi in cui ho proposto questa discussione, nessuno aveva dubbi sul fatto di voler avere una macchina del genere. Qualcuno iniziava a chiedersi se l'avrebbe usata qualche volta o spesso. Ma alla terza domanda si scatena normalmente la discussione più accesa: la useresti sempre? A questo punto, la lettura della versione più totalizzante della macchina chiarisce ulteriormente le idee: quasi nessuno risponde che ci starebbe attaccato tutta la vita. Perché? A voi la risposta, naturalmente!
Io mi limito a fare notare che, se la risposta è in qualche modo legata al non voler emigrare in un mondo artificiale (in fondo la realtà virtuale non è altro che una droga perfetta), forse vuol dire che il cammino conta, per noi. Cioè: non è solo importante raggiungere obiettivi, ma è anche importante faticare per farlo, prendersi la soddisfazione di superare

degli ostacoli, condividere insieme ad altri delle esperienze intense, ecc. Il risultato di un dialogo etico, pertanto, non è solo la Carta o il codice deontologico. Forse il risultato più importante è il fatto di avere affrontato intensamente e con reciproca franchezza temi importanti, avere condiviso delle esperienze che (come accade sempre quando si ragiona di cose importanti) sono intense, formative, spesso affratellanti anche se ricche di punti di vista diversi e magari opposti.

Naturalmente, tutto questo funziona se si adottano alcune "regole del gioco" che sono quelle tipiche del dialogo etico.

11.2. COERENZA E RESPONSABILITÀ

Coerenza e responsabilità nel ragionamento e nel dialogo sono strumenti fondamentali affinché i temi non si moltiplichino improduttivamente, affinché le parole non vengano usate a sproposito, cosa che accade puntualmente quando i partecipanti a un dialogo attribuiscono ad esse significati diversi. Una riflessione etica avrà sempre due momenti: quello in cui si "gioca" a rendere più complesso quello che appariva semplice e quello in cui si lavora insieme a rendere nuovamente maneggiabile la complessità, semplificando. La semplicità iniziale non è uguale a quella che otteniamo alla fine; la prima era infatti solo apparente, e racchiudeva aree di incomprensione e latente conflitto. La seconda è frutto di un lavoro cosciente e di un attivo superamento degli ostacoli.

11.3. LA CONSAPEVOLEZZA DELLO SPECCHIO

Anche in questo caso, vi propongo un esercizio di ragionamento e discussione etica. Esso si fonda sulla simulazione di un problema ambientato circa 2500 anni fa. In genere io fornisco a due persone (o a due gruppi di persone) diverse queste due istruzioni:

1.

Protagora era un famoso filosofo dell'antica Grecia.

Per alcuni anni accolse presso la sua scuola un allievo a cui insegnò giurisprudenza. Siccome lo studente era di famiglia povera, concordarono che Protagora sarebbe stato pagato al momento della prima causa che il giovane avesse vinto una volta divenuto avvocato.

Finalmente il giovane è divenuto avvocato. Ma passano i mesi e non sembra avere nessuna intenzione di esercitare la professione.

Ora mettiti nei panni di Protagora. Ecco il suo racconto:

“Finalmente è diventato avvocato. Ma adesso che fa? Perde tempo? E' chiaro che, finché non inizierà a praticare in tribunale, non mi pagherà.

Ho aspettato pazientemente ancora un po', e poi l'ho fatto chiamare: “vuoi deciderti?” gli ho chiesto. Ma lui mi ha risposto che per ora ha altro da fare, che è impegnato in certe attività, e che la mamma ha bisogno di lui a casa... insomma, io rischiavo di non vedere mai più il mio giusto compenso.

Ecco allora l'idea geniale: ho deciso di citarlo in giudizio.

Se il giudice lo condannerà, sarà obbligato a pagarmi in base alla condanna. Se invece vincerà lui la causa, mi pagherà in base al nostro originario accordo!

Geniale, no?”

2.

Protagora era un famoso filosofo dell'antica Grecia.

Per alcuni anni accolse presso la sua scuola un allievo a cui insegnò giurisprudenza. Siccome lo studente era di famiglia povera, concordarono che Protagora sarebbe stato pagato al momento della prima causa che il giovane avesse vinto una volta divenuto avvocato.

Finalmente il giovane è divenuto avvocato. Ma passano i mesi e non sembra avere nessuna intenzione di esercitare la professione.

Ora mettiti nei panni dell'ex-allievo. Ecco il suo racconto:

“Quel vecchio sofista di Protagora!

Non solo mi ha rotto le scatole con insegnamenti sbagliati (è un sofista, capite? Un so-fi-sta! Socrate e Platone hanno ampiamente dimostrato che i sofisti raccontano solo balle: e io che ci ho perso quattro anni di vita!).

Ora vuole anche che faccia l'avvocato, professione che francamente non mi piace per niente. Mentre io posso vivere benissimo, un po' con la pensione di mia mamma, un po' insegnando l'anemoforio⁷ sulle spiagge! Perché dovrei fare l'avvocato? E per di più ad Atene, con tutto quell'inquinamento!

Adesso Protagora crede di fregarmi citandomi in giudizio. Ma si brucerà con le sue stesse mani!

Infatti, se sarò condannato, non dovrò pagarlo, perché non avrò vinto nessuna causa. E se vincerò la causa, ovviamente non dovrò pagarlo, perché così avrà stabilito il giudice!

Geniale, no?”

⁷ La traduzione di questo termine è dubbia. Sembra che i giovani delle isole greche si dilettaessero in uno sport consistente nell'andare velocissimi sulle onde usando una tavola di legno con una vela spinta dal vento.

L'esercitazione e la discussione che ne segue sono pensate per fare riflettere su un fatto: che molto spesso due posizioni opposte in una discussione hanno caratteristiche forti di simmetria, come in uno specchio.

Se ne siamo consapevoli, questo ci aiuta ad ascoltare la posizione opposta.

Gli occhi dell'altro, del diverso, sono lo specchio nel quale con più difficoltà troviamo la forza di guardarci.

Tutti abbiamo paura degli specchi.

La storia straordinaria di uno specchio è quella che riguarda Tolstoj e Shakespeare. Questa storia ci è raccontata da Orwell (1997). Egli ci dice che Tolstoj odiava Shakespeare, e in particolare considerava detestabile una tragedia, *Re Lear*. Quella di *Re Lear* è il dramma di un monarca che decide di abdicare a favore delle figlie, le quali non esitano, per tutta riconoscenza, a farlo ritenere pazzo e a rinchiuderlo non appena egli ha passato loro il potere. L'unica figlia che gli rimane fedele nella disgrazia è Cordelia, quella che lui aveva negletto e mai considerato. Tolstoj afferma in più saggi che questa trama è completamente assurda, improbabile, artisticamente discutibile. Ma Orwell, indagando nella vita privata dello scrittore russo, scopre analogie notevoli tra la storia di re Lear e il rapporto di Tolstoj con i suoi numerosi figli. Anche lui, che era stato un padre durissimo con i suoi figli, alla fine fu da questi abbandonato, nel momento in cui era stanco e vecchio, tranne che da una figlia, che lo seguì ed accudì fino all'ultimo.

Sembra proprio che il grande Tolstoj non avesse voglia di specchiarsi in *Re Lear*. E la sua reazione fu quella tipica di chi non vuole specchiarsi: svilire lo specchio, dire che è deformato, affermare che l'immagine che rimanda è falsa.

Il diverso è spesso il nostro specchio.

La somiglianza alimenta l'intolleranza, perché non abbiamo voglia di riconoscerci.

11.4. UN ESEMPIO

È chiaro dunque che qui sto parlando di metodi di argomentazione. Se volessi rifarmi alle distinzioni del paragrafo 9.1, siamo nella sfera della metaetica: tutti si tengono le proprie visioni morali, ma si adottano metodi che permettano la libera espressione e la discussione di esse. Si può fare anche di più: verificare se si riescono ad adottare metodi che permettano di convergere verso una scelta, una decisione comune.

Si tratta dunque di trovare quei metodi che permettono una proficua argomentazione etica.

Ma attenzione: cosa si può intendere per proficua? Forse potremmo essere d'accordo su questa definizione: è proficua quell'argomentazione che permette di arrivare ad un risultato valido.

Ma cosa si può intendere per validità? Abbiamo diversi possibili livelli.

- E' già valido potere affermare che si è riusciti a discutere.

- Meglio se si riesce a pervenire ad un risultato su cui c'è accordo.

Qui non si applica invece il concetto di validità dell'epistemologia positivista (che intende il grado di validità di una asserzione come grado di vicinanza alla verità).

Allora, sulla base di queste premesse:

1. Non si dibatte dei punti di partenza (le convinzioni di fondo, quelle che *fondano* la nostra etica o morale personale). Si danno per validi. Li si rispetta senza metterli in discussione.
2. Si prova a verificare se, tra questi punti di partenza, ve ne sono alcuni in comune che sono quindi validi per tutti.
3. Si discute invece dei punti di arrivo, delle conseguenze delle diverse posizioni etiche. Si usa dunque il metodo dell'etica consequenzialista di cui ho parlato nel paragrafo 9.2., che non mette in discussione la validità dei fondamenti, ma cerca di valutare razionalmente pro e contro delle diverse scelte in termini di impatto (sociale, economico, ecc.)

Un sistema utile in molti casi è quello che mi ha suggerito la lettura di Rawls (1971). Dato un tema, si tratta di immaginare il vostro

gruppo di persone come una sorta di Parlamento originario, di Assemblea Costituente. Dovete cioè pensare voi stessi come i legislatori di una nuova comunità tutta da costruire, tutta da inventare. Avete un mandato: quello di costruire le regole del gioco di funzionamento della nuova comunità di cui siete i rappresentanti, per quanto riguarda l'argomento che avete scelto come tema della riunione. E' importante postulare che ognuno di voi abbia un potere di rappresentanza, cioè un'importanza, un diritto di esprimere la propria posizione, esattamente uguale a quello di ogni altro presente nel Parlamento. E, cosa assai più importante, non sapete se nella nuova organizzazione che andate a costituire voi sarete dirigenti o operai, medici o amministrativi, bianchi o neri, operatori o clienti, ecc.

Questo metodo utilizza infatti il concetto di "velo di ignoranza" per il quale Rawls è divenuto giustamente famoso in tema di etica del diritto e delle procedure di scelta democratica. Infatti, le decisioni sono assai più corrette e le discussioni assai più serene se i membri del gruppo immaginano di non sapere in quale categoria professionale, fascia socioeconomica, ecc. saranno collocati nella nuova comunità.

4. Dicendo che si utilizza un metodo democratico di decisione, intendo dire non solo e necessariamente che si vota e vince la maggioranza. Prima di votare, si lascia spazio alle argomentazioni di ognuno. Dopo il voto si deve creare uno "sbilanciamento" a favore della minoranza, la minoranza deve avere più opportunità argomentative, per eventualmente arrivare a capovolgere la maggioranza (in tal caso la vecchia maggioranza diviene minoranza e il meccanismo riprende). La decisione deve implicare non solo l'applicazione del volere della maggioranza, ma anche dei meccanismi di controllo e di garanzia per la minoranza.
5. Si mantiene la discussione sul contenuto e non sulla relazione. Su questo tema (la distinzione tra contenute e relazione) la psicologia ha impegnato fiumi di inchiostro. Un'ottima trattazione si trova in Watzlawick (1967). Un approccio più divulgativo in Fagiano (2004).

Una trasposizione di queste teorie al mondo della pubblica amministrazione in Ricciuti (2004).

In sintesi, il ragionamento è il seguente:

- La comunicazione si può distinguere in verbale (CV) e non verbale (CNV).
- La CV è più precisa ma veicola un numero limitato di informazioni.
- La CNV è più imprecisa ma veicola più informazioni.
- In una situazione reale di comunicazione fra persone, quando CV e CNV sono coerenti ognuna rinforza l'altra.
- Nel caso, opposto, in cui una faccia a pugni con l'altra, tutti tendiamo a dare più ascolto alla CNV.
- Cosa fa esattamente la CNV mentre stiamo parlando con la CV? In genere essa chiarisce il senso generale che si deve dare alla CV, fornendo un quadro interpretativo che sottolinea e rinforza quanto detto. Ma, in caso di incoerenza, è talmente potente da spingerci ad interpretare il senso delle parole in modo esattamente opposto a quello letterale.
- Questo "senso generale", che la CNV fornisce al discorso, è spesso dato dalla *relazione* tra le due persone. La CV si concentra prevalentemente sul *contenuto* del messaggio, mentre la CNV svolge prevalentemente il ruolo di farci comprendere qual è il tipo di *relazione* tra le persone. In un'interazione, attraverso la comunicazione, una persona non solo trasmette delle informazioni (contenuto), ma in genere cerca anche di ottenere dall'altra persona una conseguenza comportamentale. Cerca cioè di ottenere amore, causare paura, conquistare fiducia, garantirsi obbedienza ecc. La CNV crea una struttura di relazione che di fatto *contiene* la CV sostenendone o negandone il significato: si potrebbe tradurre in frasi (non dette) del tipo: "Ecco cosa penso di te", "Ecco cosa voglio che tu pensi di me", "Ecco cosa penso che tu pensi di me", ecc.
- In una situazione faccia a faccia, così come è impossibile separare la CV dalla CNV, altrettanto impossibile è pensare a una comunicazione senza *entrambi* gli aspetti di contenuto e relazione.

- Ma non solo: così come abbiamo detto che, quando non sono coerenti, la CNV prevale sulla CV, così anche la relazione prevale sul contenuto.
- Non sto dicendo che la relazione conta più del contenuto: anzi, personalmente gradisco molto le persone ricche di contenuti, che hanno approfondito i problemi, che portano dati, che argomentano, che si preparano sulle materie di loro competenza. Dico però che qualsiasi contenuto non sarà nemmeno preso in considerazione, in presenza di una cattiva relazione: **la relazione non conta di più, ma in qualche modo viene prima del contenuto**. La relazione è come un abito che circonda il contenuto: se non è traspirante, se è una corazza irta di aculei, nessun contenuto può passare dall'altra parte!
- In casi di difficoltà e di conflitto, occorre concentrarsi sulla relazione, curarla, riportarla se possibile in aree di positività. Questa semplice regola deve essere applicata senza semplificazione e generalizzazione. Molto dipende dalle situazioni. Ma è una buona indicazione di massima. Vale soprattutto quando ci troviamo in situazioni nuove e ancora tutte da giocare: una cattiva relazione potrebbe infatti pregiudicare il divenire in modo irreversibile. Ma qualcosa si può fare anche quando ci si conosce da anni. Di fatto, un passo falso nella relazione è assai più grave che un errore nel contenuto.
- Ma come fare? Curare gli aspetti di relazione della comunicazione significa dedicare del tempo all'altro come persona, cercare di immedesimarsi in lui (empatia) evitando di impiegare la CNV in modo aggressivo o per aumentare la distanza interpersonale ma utilizzandola per mostrare all'altro rispetto e disponibilità. Questo significa ascoltarlo, cercare di comprendere il suo punto di vista e capire come sta punteggiando la comunicazione, cioè in che modo interpreta le relazioni di causa – effetto fra le questioni e le persone di cui si parla. Tutto ciò non è solo un fatto pragmatico, un elenco di istruzioni operative: si tratta anche di una grandissima prospettiva etica.

6. Si accettano solo posizioni argomentative che postulino la "simmetria". Ottengo questo quando sono disposto ad accettare che l'argomentazione altrui ha per definizione pari dignità della mia.

Un altro punto importante riguarda il linguaggio dell'etica. Quando usiamo espressioni come "si deve...", "è bene...", "è male...", in che campo di significati ci troviamo? Siamo consapevoli delle possibilità e delle conseguenze dell'uso di queste espressioni? Prima di affrontare il contenuto di un giudizio morale, vogliamo interrogarci sulle caratteristiche del contenitore che lo esprime e lo trasmette?

I razionalisti hanno osservato che i giudizi morali non esprimono nulla che possa essere verificato empiricamente⁸. Di due giudizi morali non è possibile dire quale dei due si avvicina di più alla verità, non è possibile applicare ad essi le categorie logiche del tipo "vero" / "falso". In questo senso, essi non sono altro che espressioni emotive.

Sotto questo aspetto, tutti i giudizi morali di partenza sono sullo stesso piano.

Questo tuttavia non toglie che, a partire da essi, si possa sviluppare un ragionamento che può essere più o meno valido, non nel senso di avvicinarsi alla verità, ma nel senso di accordarsi con le regole della logica deduttiva. Ci sarà chi, partendo da un presupposto, argomenta con razionalità, e chi invece non ci riesce.

Questo aspetto appartiene non all'epistemologia della verità dei punti di partenza, ma all'epistemologia della correttezza dei processi di ragionamento.

Ma una risposta alla critica razionalista da un altro punto di vista, si basa sul dire che dobbiamo notare che caratteristica del linguaggio morale è quello di effettuare affermazioni non descrittive, ma prescrittive e valutative.

Quindi non siamo nel campo dell'analisi logica.

⁸ Hume diceva che il dover essere non si deduce dall'essere, l'etica non deriva dalla ragione, ma dal sentimento.

Il linguaggio morale ha a che fare con le azioni e non con le conoscenze.

Sotto questo aspetto, si deve concludere allora che, ciò che ci deve massimamente interessare nei meccanismi di argomentazione etica, è l'analisi delle azioni che derivano da una posizione etica e delle conseguenze di tali azioni.

Una ulteriore conseguenza dell'osservazione del linguaggio etico come linguaggio di prescrizioni nasce dalla considerazione che ogni prescrizione vuole avere caratteristiche di universalità (vuole essere valida per tutti i membri di una comunità, al limite per tutti gli uomini) e di potenza (vuole essere messa in cima alla graduatoria, essere la prima presa in esame nei processi decisionali).

Per essere veramente universali e potenti, le prescrizioni morali devono essere condivise (un valore che non abbia consenso non è più un valore). Per essere condivise esse devono fare i conti con le preferenze di tutte le persone in gioco e cercare di soddisfarle tutte, o la maggior parte possibile.

Si deve concludere allora che, sotto questo terzo aspetto, le caratteristiche del linguaggio morale implicano, richiedono dinamiche di consenso.

E noi, per ora, non abbiamo scoperto alcun metodo di consenso migliore di quello democratico.

Si vede che anche queste osservazioni sul linguaggio rinforzano le conclusioni per un modello di argomentazione etica tratte nel mio precedente elenco a sei punti, in particolare per quanto riguarda:

1. il considerare allo stesso grado di dignità tutti i presupposti morali, perché verificare che uno sia più vero di un altro è impossibile (certo, io ne posso essere convinto, ma la mia è una posizione soggettiva, e il mio antagonista sarà in una posizione esattamente simmetrica rispetto alla mia);
2. il non discutere di tali presupposti, ma il porre l'attenzione sui processi di argomentazione che si seguono a partire da essi;
3. l'attenzione ai punti di arrivo, alle conseguenze delle diverse posizioni etiche, queste sì invece misurabili e confrontabili;

4. l'utilizzazione di regole democratiche nella dinamica argomentativa.

11.5. UN CONSIGLIO DI LETTURA

Mi sembra che si possa dire una cosa: che nelle pagine precedenti continuamente si riproponga la connessione tra aspetti pragmatici e aspetti etici della comunicazione.

Dopo diversi anni di riflessione e lavoro su questi temi, mi è capitato per le mani un piccolo saggio, un vero gioiello, scritto ben due secoli fa dall'Abate André Morellet (1785). Riprendendo una serie di brevi appunti che Jonathan Swift aveva scritto sull'arte di conversare, Morellet, accademico di Francia vissuto tra Settecento e Ottocento, si pone l'obiettivo di enumerare quei difetti che possono guastare la conversazione e farla scarrocciare molto lontano dalle caratteristiche di un dialogo etico.

Guardate un po' se non sono straordinariamente "moderni", se non si attagliano perfettamente a errori che vediamo accadere ogni giorno nei nostri gruppi di lavoro, se non descrivono ognuno il difetto di almeno una persona che conosciamo, o di noi stessi:

1. L'incapacità di ascoltare. Nasce spesso dall' "impazienza, in colui che dovrebbe ascoltare, di sgravarsi dall'idea che ha concepito (...) Nell'attesa del felice momento, non si interessa affatto a quanto state dicendo. La sua immaginazione è tutta presa da ciò che sta tentando di dirvi. Ha l'aria di temere che la sua memoria se lo lasci sfuggire". Quante volte ci capita di notare negli occhi dell'interlocutore che non sta affatto ascoltando ciò che stiamo dicendo, ma è tutto concentrato a preparare ciò che dirà appena toccherà a lui parlare?
2. L'abitudine di interrompere. Legata spesso alla stessa impazienza del punto precedente, Morellet la definisce il vero "flagello della conversazione" e la associa alla sua inevitabile conseguenza, che è quella che ci si trova a parlare più d'uno alla volta, con grande rumore e poco costruito. Esiste in verità un piccolo trucchetto per evitare questo problema e il precedente: se temete di perdere la memoria di ciò che volete dire in merito ad una cosa detta dal

vostro interlocutore, a causa del passar del tempo e magari dell'affacciarsi di nuove interessanti questioni, semplicemente... prendete appunti! Ho visto grandi gentiluomini della politica e della scienza fare così. Uno di questi era Popper. Un altro è Luciano Violante. Un altro ancora è Gianfranco Fini. Con grande pazienza, li ho visti prendere brevi appunti mentre parlavano altri, attendere serenamente il proprio turno e poi andare a riprendere puntualmente le cose dette dagli altri per commentarle, approvarle o confutarle. Che stile, ragazzi! E che differenza rispetto alla rissa continua prevalente nella politica nostrana.

3. Il parlar troppo. Alla petulanza che ci spinge a interrompere gli altri Morellet associa il suo complemento, l'insofferenza di venire interrotti. Essa è spesso il difetto di chi non si rende conto di stare parlando troppo e di temi che non interessano più a nessuno. In particolare, sull'abitudine di parlare troppo, la logorrea, Swift⁹ dice che "nulla è più distruttivo della follia del parlar troppo".
4. L'ostentazione. Morellet segnala che da "un desiderio troppo vivido di far risaltare il proprio spirito", scaturisce la tendenza di alcuni a mettere in mostra la propria cultura, conoscenza, intelligenza come le piume di un pavone. E, ciò che è peggio, è che chi ha questo monumentale complesso di superiorità perde proprio il vantaggio principale della conversazione, che è quello di imparare qualcosa dagli altri: "la vanità di apparire troppo istruiti allontana da noi l'istruzione". Fin dai tempi di Socrate sappiamo che chi sa, sa di non sapere!
5. "So già tutto". Una versione interessante del difetto precedente è "la pretesa che si manifesta in molti di avere opinioni già fatte su ogni argomento trattato. Hanno già sempre pensato da tempo memorabile ciò che state loro dicendo; hanno approfondito l'argomento; non hanno nulla da imparare in proposito, mentre spesso è la prima volta che una qualche idea su quel soggetto si affaccia alla loro mente (...) non si esimono dal ripetere in altro

⁹ J. Swift, Note per un saggio sulla conversazione, riportate in appendice di Morellet, op. cit.

modo ciò che avete appena detto loro, o di guastarlo aggiungendovi qualche falsa opinione”.

6. L'egoismo, ovvero la concentrazione su se stessi. Chi ha questo difetto nella conversazione lo manifesta tipicamente nella tendenza di parlare di fatti e problemi che interessano lui solo, e nessun altro in modo rilevante. Una sua forma conseguente si manifesta nella palese caduta di attenzione che egli mostra non appena smette di parlare e l'interlocutore prova a portare il discorso su argomenti diversi da quelli che aveva scelto (o imposto) lui. Alcuni manifestano questa caduta di attenzione con uno sguardo improvvisamente vacuo, o con piccoli movimenti di impazienza o di distrazione. Ma altri arrivano addirittura ad alzarsi e a muoversi, considerando unilateralmente conclusa la conversazione.
7. Il dispotismo, ovvero lo spirito di dominazione. Legato spesso al difetto di parlar troppo e di voler dare continua dimostrazione del proprio spirito, questo problema è tipico dell'individuo che “non cerca di istruire se stesso, né di divertirsi” nella conversazione. E questo sembra essere per Morellet il difetto più grave, perché, nella sua visione settecentesca non priva di insegnamenti ancora per noi, la conversazione è uno dei modi più belli di istruirsi e di divertirsi. Dovremmo recuperare, valorizzare questa visione pedagogica ed estetica della conversazione, “uno tra i più grandi, e certamente tra i più innocenti, tra i più duraturi e più utili piaceri della vita”. Che bello poter ricordare che, quando stiamo parlando con una persona, ci stiamo divertendo e stiamo imparando qualcosa!
8. La pedanteria, ovvero l'uso eccessivo della propria preparazione specifica su un argomento, fatta cadere dall'alto, spesso con lo stesso “tono con cui un maestro di scuola parla ai suoi scolari. Proprio da questo atteggiamento degli istitutori dei bambini è stata ricavata la parola *pedanteria*”.
9. Una forma di pedanteria è poi l'eccessivo uso di parole difficili e di termini non comuni. In questo caso, l'obiettivo di pavoneggiarsi sembra prevalere su quello di farsi comprendere. E rimane vivo il dubbio che chi sta parlando così nasconda dietro la ricchezza delle parole la povertà delle idee.

10. La mancanza di coerenza, il passaggio da un argomento ad un altro senza un chiaro nesso logico. Se si associa questo problema con quello delle interruzioni, si può però creare un paradosso. Supponiamo che il signor A stia parlando. Verso metà del suo discorso dice una cosa che B vorrebbe approfondire, chiosare, discutere. Ma, correttamente, B non lo interrompe e aspetta la fine del suo discorso. A va avanti e dice molte altre cose. Quando finisce, C e D avrebbero delle cose da dire in merito alle ultime cose che A ha esposto. B deve prendere la parole? Se sì, si rischia di spezzare la coerenza della conversazione, cadendo in questo difetto del punto 10 del nostro elenco. Se no, si rischia di far patire un'ingiustizia a B, che correttamente non aveva interrotto per non cadere nel difetto del punto 2. Egli, probabilmente, la prossima volta interromperà. La soluzione del paradosso è una sola: A doveva parlare di meno. Nasce così, dalla combinazione dei due difetti denunciati ai punti 2 e 10 l'idea che in una buona conversazione chi ha la parola non deve parlare a lungo, non dire troppe cose, sforzarsi di concentrare il proprio intervento su uno o due punti importanti. In un contesto di sereno fluire della conversazione egli dovrebbe non avere dubbi sul fatto che ci sarà presto occasione per dire le altre sue idee.
11. L'abuso delle battute di spirito. Dice Morellet che è "il tratto più marcato di uno spirito mediocre, quando non è l'effetto di una specie di astuzia" con il quale una persona mira ad impedire che il dialogo affronti e approfondisca argomenti che lui non vuole vengano toccati.
12. La disputa. Questo punto è uno dei più interessanti; mi colpisce il fatto che, ben due secoli fa, l'abate francese avesse ben chiara una distinzione-chiave nelle nostre moderne riflessioni sulla comunicazione: quella tra relazione e contenuto. Egli segnala infatti che la disputa (il difetto che segnala) è cosa ben diversa dalla discussione. E chiarisce: "Chiamo *discussione* addurre ragioni e argomenti a sostegno di due opinioni contrapposte, fino a quando servono esclusivamente a combattere l'opinione in se stessa, astraendo del tutto dalla persona, e io la vedo degenerare in *disputa* nell'istante in cui vi si mescola qualche personalismo".

Nell'istante, cioè, in cui il disaccordo non è più sui contenuti, ma sulla persona che ci sta di fronte, cosa che mina la relazione e crea un abisso nel quale sprofonda ogni possibilità di dialogo. Nel descrivere i meccanismi che creano questo personalismo distruttivo, Morellet propone alcuni esempi di tipico impianto etico: accusare l'altro di malafede, di pregiudizio, di ignoranza sulla materia, di non avere titolo per parlare. Insomma: possiamo non essere d'accordo su un argomento, ma possiamo discutere e continuare a farlo, con franchezza e rispetto. Ma tutto si rovinerà nel momento in cui uno dei due o tutti e due dimenticheremo di postulare sempre la buona fede, l'onestà e il diritto a parlare dell'altro.

13. La conversazione particolare sostituita alla conversazione generale. La conversazione è generale quando coinvolge tutte le persone del gruppo, e non solo poche o due o una sola (in quest'ultimo caso siamo nella situazione del punto 6). La conversazione è particolare quando riguarda casi specifici, spesso personali; non sono vietati, purché siano usati come esempi, e si sia in grado sempre di riportare il discorso a "volare alto", a espandere, a generalizzare.

12. LE CURVE NASCOSTE

In questo capitolo non mi muoverò più nell'ambito della metaetica. Tale è l'etica del dialogo cui ho dedicato gli ultimi due capitoli.

Mi prenderò invece il lusso e il rischio di scendere anch'io sul terreno vivo dell'etica (delle morali, delle tante morali che l'umanità ha fatto fiorire) per proporre, con molta umiltà, una piccola visione.

Alla fine del capitolo 9 dicevo che scommessa del "capo" è quella di fornire sistemi di senso attraverso una diffusa e quotidiana cultura dei valori. Cercando di fare degli esempi, indicavo tre grandi filoni:

- La pratica quotidiana personale, l'attenzione e la trasmissione di messaggi che, attraverso le parole e il comportamento, testimoniano, esemplificano. Io penso spesso che una delle caratteristiche della leadership è l'esemplarità.

- Il lasciar spazio alla discussione e alla formazione sui valori, con il metodo del dialogo etico cui ho dedicato i precedenti due capitoli.

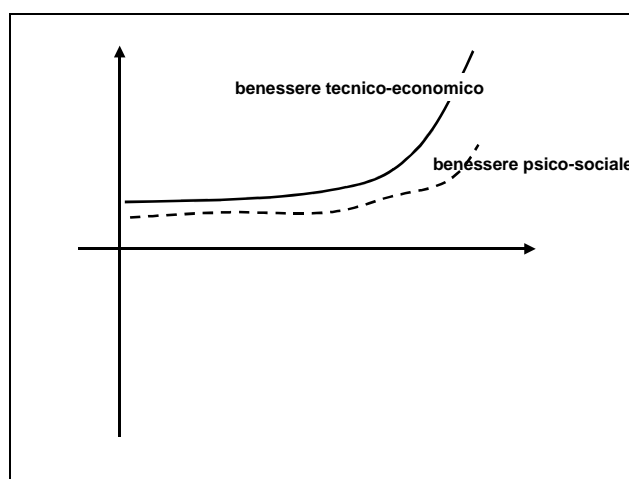
- Ma dicevo che un terzo modo è quello della cultura delle opere...
E che per spiegarlo occorre svelare ancora un piccolo grande mistero che sta dietro ai grafici che affliggono gli analisti delle politiche macroeconomiche di cui ho parlato nel paragrafo 2.2.

Ripartiamo da dove avevamo lasciato in nuovi economisti contemporanei, ovvero dall'osservazione che cinquant'anni di politiche economiche fondate sul PIL hanno forse generato più benessere tecnico-economico (nei paesi più industrializzati) ma non più benessere psicologico-sociale.

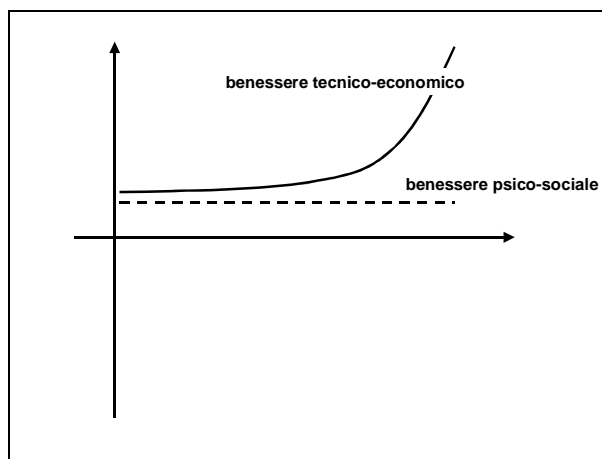
Vi ricordate che dati oggettivi del primo tipo sono rintracciabili in indicatori quale il reddito pro-capite, il numero di elettrodomestici e macchine che riducono la nostra fatica, nella qualità dell'assistenza sanitaria e degli apparecchi protesici, ecc.

Dati soggettivi sul secondo aspetto (il benessere psicologico-sociale), abbiamo visto, sono ottenuti da tutti quegli psicologi che da anni interrogano i cittadini dei paesi occidentali sul loro stato di felicità e ne ottengono risposte contrastanti, che ci autorizzano a pensare che la curva sia sostanzialmente piatta. Del resto anche i dati oggettivi ci confermano questa impressione: abbiamo migliorato alcune caratteristiche della nostra qualità della vita (come l'aumento del verde pubblico pro-capite, la diminuzione della percentuale di analfabetismo, forse anche la diminuzione dell'inquinamento), ma ne abbiamo visto peggiorare altre (indicatori ne sono il tasso di suicidi, quello di alcolismo e tossicodipendenze, quello di depressioni clinicamente accertate, il tasso di delinquenza giovanile, e molti altri indicatori di ciò che i sociologi chiamano "anomia").

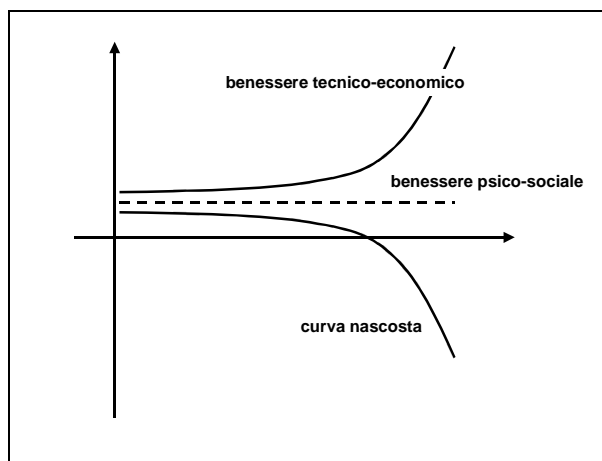
Semplificando le curve, riferiamoci di nuovo ai grafici. Se, come è logico pensare, la disponibilità di più denaro e di un migliore apparato tecnologico può essere una "curva-causa" del benessere psicologico e sociale, dovremmo aspettarci che al crescere della curva-causa cresca in qualche modo anche la curva-effetto:



Ma sappiamo che le cose non sono andate così. Al contrario, ci troviamo di fronte a uno strano grafico dall'andamento che qui semplifico:



Ora, se la curva-effetto è piatta mentre una curva-causa cresce, la matematica ci insegna che potrebbe esserci una seconda curva-causa che sia andata, negli stessi cinquant'anni esattamente a rovescio, in modo da annullare gli effetti della prima e generare l'effetto piatto che riscontriamo.



In effetti, le cose sono andate proprio così. C'è una curva che ha l'andamento sempliciatamene descritto nell'ultimo grafico, una curva che, mentre diventavamo più ricchi e comodi, andava di pari passo in direzione opposta, ovvero segnava un peggioramento in una serie di dati che i sociologi hanno tenuto sott'occhio. Da cosa è composta la curva nascosta? Molteplici studi di economisti e sociologi ci autorizzano a identificare almeno tre componenti:

DA COSA È COMPOSTA LA CURVA NASCOSTA

- VICINANZA ALLE ISTITUZIONI
- SOCIALITÀ
- VALORI

Dal mio punto di vista, è interessante notare che tutte e tre le componenti riguardano, coinvolgono la possibilità di “invertire la rotta” con l’azione delle persone nel mondo del lavoro.

12.1 LA VICINANZA DELLE ISTITUZIONI

Una dinamica molto importante, che abbiamo visto in netto peggioramento, è quella legata all’identificazione nelle istituzioni, al senso di appartenenza e di vicinanza della cosa pubblica. Sappiamo che nei paesi occidentali questa situazione è peggiorata. La gente ha meno valori politici, vota di meno, si impegna di meno in politica, pensa sempre di più che la politica sia “solo far carriera”, come diceva una famosa canzone.

L’economista Bruno S. Frey ha condotto nel 2002 un’indagine, con Alois Sturzer, dalla quale risultava che il Paese europeo dove la popolazione è più felice è la Svizzera. Bella roba, direte voi, gli svizzeri sono così ricchi! E invece i motivi di felicità dichiarati dalle persone

avevano a che fare non con il reddito, non con la piacevolezza dei luoghi, bensì con la sensazione di appartenere attivamente a un sistema democratico.

In Svizzera si vota molto spesso, anche su temi basilari e complessi. L'effetto del "poter decidere" su molte questioni che riguardano il proprio paese, percepito come una comunità di cui si fa parte attivamente, è molto positivo sul benessere individuale, assai più di un aumento di stipendio. E ciò ha una doppia efficacia: da una parte costruisce una cintura di protezione di consenso attorno ai servizi della pubblica amministrazione, dall'altra costituisce una specie di lente ottimista attraverso la quale il cittadino guarda ai servizi stessi, percepiti come qualcosa che ha contribuito a creare da vicino.

Lo stesso ragionamento vale quando vengono attivate forme di partecipazione ancora più diretta, come il volontariato.

Ne è prova il fatto che se uno straniero si avvale degli stessi servizi, non ne ottiene lo stesso grado di soddisfazione, rispetto a chi ha partecipato direttamente ai processi decisionali da cui sono nati o ai processi operativi con cui vengono realizzati.

Il senso di cittadinanza, la cittadinanza attiva, partecipata sono dunque un fattore importante di benessere, in una sorta di oscillazione continua che la persona compie tra i propri bisogni individuali e la propensione verso una sfera più "pubblica" (in questo senso i ragionamenti qui condotti si intrecciano con quelli relativi alla socialità).

In Italia abbiamo una riprova nell'indagine su "Gli italiani e lo Stato" che Ilvo Diamanti conduce per la Demos da più di sei anni. Mentre nel periodo degli anni dai '70 ai '90 sono risultati preponderanti i fattori legati al privato e alla soggettività (il culto dell'impresa, la mistica dell'individuo, l'edonismo), ora la dinamica della felicità degli italiani sembra orientarsi verso fattori diversi, verso nuove attenzioni, probabilmente proprio verso quelle aree che sono rappresentate da curve declinanti. Quella che osserva Diamanti riguarda proprio la sfera pubblica, la partecipazione, la voglia di "dire la mia" (manifestando o votando), che vede aumentare il livello di fiducia e tensione verso la *res publica*, con un ritorno all'attenzione di questioni tutt'altro che private (dalla pace al lavoro alle pensioni, ecc.).

È ovvio che per chi lavora in istituzioni e in aziende pubbliche questa è una frontiera fondamentale: (ri)costruire un rapporto positivo con il cittadino fornisce uno dei grandi sistemi di senso che possono guidare la motivazione e il benessere dei lavoratori. Le cose non sono andate bene, sotto questo profilo, ma la sfida è importante e interessante. Questo è un punto su cui i capi che lavorano con dipendenti pubblici possono (io direi: devono) fondare le dinamiche motivazionali: l'orgoglio di appartenere a un ente la cui missione è migliorare la vita dei cittadini, l'impegno di una sfida volta a ricostruire cittadinanza e appartenenza alla Repubblica.

Sono cresciuto a Torino, ma la famiglia di mia mamma è di Settimo torinese, un paesone nella prima cintura metropolitana. Quando ero bambino, andavo talvolta a dormire da mia nonna: mi ricordo molto bene come era Settimo trentacinque – quarant'anni fa: la via principale era attraversata da un traffico ininterrotto di auto e camion, molte case erano fatiscenti, l'inquinamento e la difficoltà a passeggiare facevano del centro un luogo invivibile. In questi anni l'amministrazione comunale ha chiuso il centro al traffico, ha ristrutturato completamente la pavimentazione e l'arredo urbano, ha migliorato l'illuminazione, ha incentivato i privati affinché ristrutturassero le case e ingentilissero le facciate. Oggi i settimesi hanno un elegante salotto in mezzo alla loro città, dove si trovano, passeggiano, respirano. A Settimo rimangono ancora tanti problemi, ma nessuna organizzazione produttiva della città può dire di avere fatto tanto quanto il Comune per la qualità della vita dei cittadini.

12.2. LA SOCIALITA'

Anche la socialità ha subito una forte riduzione in questi cinquant'anni. Vorrei ricordare che sono complici di questo fatto una pluralità di cambiamenti della nostra società; ne elenco brevemente alcuni:

- il cambiamento della struttura e della dimensione familiare (dalla prevalenza della famiglia estesa, con tanti figli, nonni e nipoti, alla

- prevalenza della famiglia nucleare -genitori e un solo o nessun figlio, che abitano lontani dai parenti- e dei singles);
- l'inurbamento, lo sradicamento delle persone dal tessuto familiare e amicale di provenienza, a causa dell'emigrazione e degli spostamenti per trovare lavoro;
 - la diminuzione degli esercizi pubblici (i bar, le bocciofile, i centri d'incontro di vario tipo) e dell'abitudine ad usarli;
 - le scelte urbanistiche del passato (si spera non più così frequenti nel presente) e le pressioni forse inevitabili del sistema produttivo e del mercato immobiliare, che hanno creato veri e propri quartieri-dormitorio in cui le persone hanno perso l'abitudine e il tempo di appropriarsi il territorio, di viverlo come la propria terra, uscendo di casa, passeggiando, incontrando i vicini e i concittadini;
 - la crescita dell'uso della televisione, che ci tiene sempre più in casa (addirittura, la televisione non è neanche più quel "nuovo focolare" di cui cantava Arbore; a quei tempi già un primo peggioramento nella socialità era avvenuta, perché le persone uscivano meno di casa, ma almeno le famiglie si trovavano ancora insieme attorno al nuovo totem, il televisore; ma oggi nelle nostre case ci sono sempre più spesso molti televisori e ognuno guarda, in solitudine, il proprio programma preferito; la socialità è ulteriormente peggiorata);
 - l'aggressività del marketing delle aziende legate ai nuovi media, che propongono sempre più sistemi di intrattenimento che ci tengono in casa (si pensi alla disponibilità di sistemi di *home theatre*, cioè di quelle tecnologie che permettono di guardare film senza andare al cinema; si pensi al fatto che Microsoft ha appena lanciato sul mercato il suo nuovo sistema operativo (Windows Media Center) che si candida a gestire tutti gli apparecchi di intrattenimento presenti in casa con un solo telecomando, permettendoci di non alzarci mai più dal divano...).

Gli studi degli psicologi sociali dicono diverse cose al riguardo. La principale è che è proprio nella socializzazione che le persone costruiscono la propria identità e il proprio senso di sicurezza. Ma anche di benessere (è questa una cosa che possiamo intuire interrogando l'esperienza di ognuno di noi): è assai più nella

socializzazione (ad esempio, nell'incontro di un gruppo di amici per giocare a carte) che nella fruizione solitaria, che si costruiscono godimento e felicità.

Sia i monitoraggi negli USA (come la General Social Survey), sia quelli in Europa (come l'Eurobarometro)¹⁰ individuano abbastanza chiaramente il fatto che tutti i fattori di benessere, oltre al denaro e alla salute, attengono propriamente alla sfera delle nostre relazioni con gli altri, dentro e fuori della famiglia.

Ma... a questo punto il lavoro assume un'importanza decisiva, come ultimo luogo di socialità e dunque di possibile felicità. Chi lavora a tempo pieno, passa la maggior parte del suo tempo in situazioni sociali legate al posto di lavoro.

In Italia, il 47% della popolazione (dati relativi all'ultimo censimento, 2001) si sposta ogni giorno per raggiungere il luogo di lavoro o di studio. Oltre il 90% di costoro passa più di un'ora e mezza al giorno in auto o sui mezzi pubblici, prevalentemente in condizioni di bassa o nulla socializzazione. Poi passa circa 9 ore (le otto lavorative più un'ora di intervallo in cui pranza) in una situazione di socializzazione con i colleghi (non parlo ancora della sua qualità: qui osservo il solo dato quantitativo). Se partiamo dalle 24 ore e togliamo 10 ore di non socializzazione (1,5 in viaggio, 8 a dormire, 0,5 in bagno), rimangono 14 ore. In esse le 9 ore del lavoro costituiscono il 64%. Inoltre, mentre le 9 ore del lavoro sono passate tutte in una situazione analoga, le restanti 5 sono distribuite tra diverse situazioni, non tutte allo stesso livello di socializzazione (fare la spesa, andare in palestra, preparare la cena non sono la stessa cosa che stare in famiglia giocando con i propri figli). Se a ciò aggiungiamo che il tempo in famiglia, come ho detto prima, è sempre più cannibalizzato dalla televisione, si capisce come il tempo del lavoro divenga fondamentale: se riusciamo a rendere il lavoro un bel luogo dove vivere, ne guadagniamo tutti.

A questi dati poi si aggiungono quelli di chi vive lontano da casa. Circa sei milioni di Italiani hanno vissuto, nel periodo 2000-2001, lontano da

¹⁰ Di Tella (2003).

casa per motivi di lavoro o di studio. Si tratta di più del 10% della popolazione; tra l'altro si tratta di un dato destinato a crescere. Queste persone, quando tornano al luogo in cui dormono, non trovano "casa", ma probabilmente solo un pasto solitario e la quotidiana televisione. Per costoro il lavoro è il luogo principale dove stringere amicizie, trovare occasione per condividere anche le passioni del tempo libero.

I dati di questo tipo sono ancora più estremi negli U.S.A. e in Inghilterra. Lì le ore lavorate sono maggiori che nell'Europa continentale. Siccome è maggiore anche la percentuale di chi è in trasferta per lavoro o studio, il ragionamento viene rinforzato in entrambe le direzioni del nesso causale: siccome lavorano di più, la socializzazione sul luogo di lavoro è ancora più importante; ma ci rimane il dubbio che lavorino di più (cioè rimangano più a lungo negli uffici e nelle fabbriche) perché a casa non c'è nessuno che li aspetta!

A questo punto il lettore avrà capito dove voglio andare a parare: se una larga parte della socializzazione dell'uomo e della donna contemporanei avviene nel lavoro, allora l'obiettivo di fare del posto di lavoro un buon luogo dove vivere assume una valenza enorme, che trascende il semplice obiettivo della produttività. Senza timore di esagerare, credo di poter affermare che la questione del benessere nel luogo di lavoro diviene una delle grandi scommesse dell'umanità occidentale. Siccome nelle nostre famiglie e nei nostri quartieri la partita sembra in difficoltà, cerchiamo almeno di vincerla nei luoghi dove in assoluto la popolazione in età lavorativa passa più tempo.

12.3. ETICA DELLE OPERE

Il quadro è questo, dunque.

In esso, chi ha un ruolo di potere nei luoghi di lavoro non può fare finta di niente. La sua responsabilità non si può in alcun modo rappresentare come orientata solo all'azienda.

Caro capo, se credi che ci sia qualcuno che ci guarda dall'alto, puoi stare certo che tiene d'occhio i modi con cui fai sì che il lavoro sia un

buon luogo sociale. E se non credi, puoi stare certo che la domanda “cosa hai fatto per favorire il benessere dei tuoi collaboratori?” prima o poi ti verrà posta dal tuo stesso Io. Un Io che spesso sa essere categorico quanto quello che descriveva Kant.

Questo ruolo del capo trova la sua massima espressione nei comportamenti legati alla terza componente della curva che “ha giocato contro” la possibilità di tradurre la crescita tecnologico-economica in crescita del benessere e della felicità.

È la componente che mi sta più a cuore nell’ambito del discorso che stiamo facendo. Si tratta dell’evoluzione dei valori, sia quelli laici, sia quelli religiosi.

Di questo tema ho già più volte parlato in questo testo, perché credo che siano uno dei fattori più importanti per (ri)dare senso ai luoghi di lavoro.

Ma qui evidentemente si apre una prospettiva ancora più fondamentale: che il lavoro sia territorio dove la ricerca, la pratica di valori non possa essere messa tra parentesi. E se teniamo conto che la leadership è prima di tutto fondata sull’esempio personale, il capo non può non interrogarsi su cosa sta facendo in questo campo.

Si apre qui un terzo livello di benessere. Non solo quello economico, non solo quello psicologico-sociale: il ben-essere, la sensazione di stare conducendo una vita ben condotta, ben vissuta, rispondente alle convinzioni morali che danno significato alla nostra esistenza, al nostro transito terrestre.

I valori creano sistemi di significato. Danno senso. E avere la sensazione di riuscire a condurre la propria esistenza in modo virtuoso ed efficace rispondendo ad essi è uno dei fattori di maggiore felicità.

Il discorso richiede molto più spazio di quello che ho a disposizione, poiché si allarga a territori infiniti. Ma vorrei ricordare qualche punto di vista importante.

1. Sfiutati dall'Essere

In realtà, non sto parlando di nulla che non sia diffuso tra tutti noi. È impossibile sottrarsi alle grandi domande. Non solo chi va in Chiesa o fa volontariato incontra qualcosa che per la religione è Dio e per la filosofia è l'Essere. Solo che chi va in Chiesa o fa volontariato è più fortunato. Perché non si nega, non si sottrae, non è sordo. Ma chi non crede ha di fronte lo stesso la stessa domanda e le stesse opportunità di non essere sordo.

C'è un pagina di Heidegger (1956) che mi pare bellissima:

“Eppure, capita a ciascuno di noi di essere, almeno una volta, sfiorato dalla forza nascosta di questa domanda, senza tuttavia rendersene conto. In certi momenti di profonda disperazione, ad esempio, quando ogni consistenza delle cose sembra venir meno e ogni significato oscurarsi, la domanda risorge. Può darsi che una sola volta essa ci abbia colpito, come il suono cupo di una campana echeggiante nell'intimo e che vada via via smorendo. Oppure la domanda si presenta in una esplosione giubilante del cuore, allorché repentinamente tutte le cose si trasformano e ci attorniano come se fosse la prima volta, tanto che riuscirebbe più facile concepire che esse non siano piuttosto che siano proprio così come sono. La domanda si presenta anche in certi momenti di noia, quando ci sentiamo ugualmente distanti dalla disperazione come dalla gioia; ma in modo tale che l'incombente normalità di ciò che è induce a una desolazione nella quale appare indifferente che ciò che è sia o non sia.”

2. Dare e ricevere.

I monitoraggi che ho già citato (USA: General Social Survey; Europa: Eurobarometro) individuano i valori personali, la solidità etica tra i fattori di benessere e felicità.

Tra questi primeggiano i valori della solidarietà e dell'aiuto al prossimo. Una psicologa che ho già citato (si occupa molto di questi temi), Sonja Lyubomirsky, ha dimostrato, nei suoi studi basati su interviste a grandi numeri di persone, ciò che noi già sappiamo: che chi si prende cura degli altri è in media più felice di chi bada soprattutto a se stesso. C'è nel dare un ricevere.

3. Sacro e consumo.

C'è un collegamento ricorrente tra Don Milani e P. Pasolini. Si tratta della condanna del consumismo come causa della distruzione del sacro.

Fatta dal prete Lorenzo Milani e dal laicissimo Pierpaolo Pasolini.

La trovo nel trattatello pedagogico Gennariello di Pasolini (1976) e lo ritrovo nella bibliografia di Milani a cura della Scuola di Barbiana¹¹.

La laicità, dice Pasolini, è il rifiuto di regole precotte nel campo della metafisica, ma non certo il rifiuto del senso del sacro: "il fondo del mio insegnamento consisterà nel convincerti a non temere la sacralità e i sentimenti, di cui il laicismo consumistico ha privato gli uomini, trasformandoli in brutti e stupidi automi adoratori di feticci".

Anche l'azienda, dunque, anche il mondo del consumo e dell'abbondanza possono essere riletti in questa chiave.

4. Le opere

Si può trovare una sintesi dei due punti precedenti trovando una prospettiva che a me, che di mestiere mi occupo dei mondi del lavoro, pare molto interessante.

Se il mondo del lavoro è uno dei luoghi in cui un gran numero di persone passa una gran parte del proprio tempo, chi ha responsabilità di direzione e chi fa parte dei gruppi di lavoro può incominciare a pensare che forse gli conviene ricordare e dare ascolto all'etica cristiana delle opere. Non incontri Cristo solo la domenica in Chiesa. Ma per chi è laico si potrebbe dire: non incontri i tuoi valori solo quando discuti di massimi sistemi con gli amici nel salotto di casa tua. Ogni giorno hai occasione di "dare", di condurti in modo etico. Ogni giorno incontri i tuoi valori, incontri Cristo in ogni tuo prossimo. E dunque anche nel mondo del lavoro.

Un'esperienza importante e significativa è quella dell' "economia di comunione", nella quale alcuni imprenditori di ispirazione cristiana

¹¹ <http://www.barbiana.it/biografia.html>

hanno deciso di destinare i profitti delle aziende di cui sono proprietari con pari attenzione:

“- per aiutare, soddisfacendone le necessità più elementari, le persone in difficoltà economiche, iniziando da quanti condividono lo spirito che anima il progetto

- per formare alla “cultura del dare”, senza la quale non è possibile realizzare un'economia di comunione
- per la crescita dell'impresa.”¹²

Nel maggio del 1991, Chiara Lubich dice: “A differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'economia di comunione è l'economia del dare. Ciò può sembrare difficile, arduo, eroico. Ma non è così perché l'uomo, fatto ad immagine di Dio, che è Amore, trova la propria realizzazione proprio nell'amare, nel dare.

Questa esigenza è nel più profondo del suo essere, credente o non credente che egli sia. E proprio in questa constatazione, suffragata dalla nostra esperienza, sta la speranza di una diffusione universale dell' Economia di comunione.”

¹²

http://www.focolare.org/It/edc_i.html

BIBLIOGRAFIA

- Abbagnano N. (1971), *Dizionario di filosofia*, TEA UTET, Torino
- Adams J. S. (1965), *Inequity in social exchange*, cit. in Quaglini (1999)
- Adler (1938), *Social interest*, Faber, London
- Alderfer C.P. (1972), *Existence, relatedness and growth*, Free Press, New York
- Ayer A. J. (1936), *Linguaggio, verità e logica*, tr. it. 1961, Feltrinelli, Milano
- Bewley T. (1999), *Why Wages Don't Fall in a Recession*, Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass
- Bonazzi G. (1992), *Storia del pensiero organizzativo*, Angeli, Milano
- Borges, J. L., *Elogio dell'ombra*, in *Tutte le opere*, Meridiani Mondadori
- Bruni, Porta, *Felicità ed economia*, Guerini e Associati, 2005
- Carelli G. (1986), *Il piacere di lavorare*, Angeli, Milano
- De Crescenzo L. (1994) *Panta rei*, Mondadori, Milano
- Fagiano, Gattiglia (2004), *Nel paese della comunicazione*, Intermedia, Torino
- Feyerabend P. (1975), *Contro il metodo*, tr.it. 1979 Feltrinelli, Milano.
- Fiedler F. (1967) , *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc Graw- Hill, New York
- Funzione Pubblica (2003), Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per l'Innovazione delle Pubbliche amministrazioni, *Benessere organizzativo*, a cura di F. Avallone e F. Bonaretti, Roma.
- Gattiglia (2000), *Gli occhiali di Ergane*, Angeli, Milano

- Gellerman S. W. (1963), *Motivazioni e produttività del lavoro*, tr. it. Etas, Sonzogno, 1981
- Hersey H., Banchard K.(1969), *La leadership situazionale*, tr. It. Sperling e Kupfer 1984.
- Herzberg, Mausner, Snyderman (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley Inc. New York
- Hesse H. (1922), *Siddharta*, ed. it. 1975, Adelphi
- Kahneman, D. – Tversky, A. (2000), *Choices, Values, and Frames*, Cambridge Univ. Press, New York
- Katz, Maccoby, Morse (1950), *Productivity Supervision and Morale*, Ann Arbor, Michigan
- Kundera M. (1973), *La vita è altrove*, ed. it. 1987, Adelphi.
- Layard R. (2005), *Felicità*, Rizzoli, Milano
- Landes D. (2006), *Dynasties*, Viking 2006. Il libro di Landes non è ancora tradotto in Italia. La recensione di Ferguson è apparsa su Il Sole 24 ore del 14 gen. '07.
- Lyubomirsky, Ross (1997), *Hedonic consequences of social comparison*, Journal of Personality n° 73
- Maslow A. (1954), *Motivazione e personalità*, ed. it. 1973, Armando
- Mayo E.(1945) *I problemi umani e sociopolitici della civiltà industriale*, tr. it. 1969, UTET, Torino.
- Morellet A. (1785)) , *L'arte di conversare*, Il Melangolo, Genova, 1999
- Berkowitz (1965), «Inequity in social exchange», in L. Berkowitz, *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York.
- Nichols S. (2004), *Sentimental rules. On the Natural Foundation of Moral Judgement*, Oxford Univ. Press
- OECD (2002), *Public service as an employer of choice* ,Policy Brief cit. in Funzione Pubblica (2003).

- Orwell G. (1987), *Lear, Tolstoy and the Fool*, in Frank Kermode (a cura di), *Shakespeare: King Lear*, Mac Millian Education
- Packard V. (1959), *The status seekers*, D. McKay, New York
- Pasolini P.P. (1976), *Gennariello* In "Lettere Luterane", Einaudi, Torino
- Popper K. R. (1970), *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino
- Quaglino Casagrande Castellano (1992), *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo*, Raffaello Cortina
- Quaglino G.P., (1999), *Voglia di fare*, Guerini e Ass., Milano
- Rawls J. (1971), *Una teoria della giustizia*, trad. it. 1989, Feltrinelli, Milano
- Ricciuti (2004), *Teorie della comunicazione, relazione interpersonale e comunicazione pubblica* in 'La comunicazione pubblica' collana Quaderni del Formez
- Riesman D. (1950), *La folla solitaria*, tr. it. Il Mulino, Bologna
- Russell B. (1935), *Scienza e religione*, tr. it. 1994, TEA, Torino
- Sen A. K. (1982), *Scelta, benessere, equità*, tr.it. Il Mulino, Bologna, 1986
- Sen A. K. (1999), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia*, tr.it. Mondadori, Milano, 2000
- Spinoza (1677), *Etica*, tr. it. 1992, Bollati Boringhieri, Torino
- Taylor, F. W. (1903-1911), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, tr. It. 1967, Etas Kompass, Milano
- Watzlawick, Beavin. Jackson, (1967), *Pragmatica della comunicazione umana*, tr. it. 1971, Astrolabio, Roma
- Weber M. (1922), *Economia e società*, tr. it. 1961, Comunità, Milano
- White R.(1959), *Motivation reconsidered: the Concept of Competence*, Psychological Rew, Vol. 66, N. 5