

DAVIDE DEBERNARDI

**L'UMANESIMO IN AZIENDA:
UN'ANALISI DEL CONSULENTE FILOSOFICO
AZIENDALE
DA UN PUNTO DI VISTA MORALE**

INTRODUZIONE

L'obiettivo di questo scritto è quello di guardare alla Consulenza Filosofica – in modo particolare a quella svolta in azienda – da un punto di vista morale. Un tentativo di inquadrare ragioni e motivazioni in chiave etica, ovvero sia analizzare dall'interno del contesto produttivo il *perché* questa pratica giochi un ruolo decisivo nello sviluppo della persona e del lavoratore. Troppo spesso si possiede un'idea dell'etica della vita (*bios-ethos*) decisamente settoriale, legata esclusivamente a tematiche ultime in cui è in gioco l'esistenza dell'individuo, presente o futuro. Parrebbe che il concetto di *dignità* della persona umana, così spesso acclamato in questo ambito, non fosse da considerarsi nel *mezzo* della vita, bensì solo ai drammatici estremi. La domanda, dunque, sorge spontanea: chi e come può occuparsi eticamente delle persone umane *durante* la vita? La risposta a questo interrogativo chiama in causa un numero importante di individui, tra i quali inizia a far la sua comparsa il consulente filosofico. Questo professionista, fondamentale anche e soprattutto nel contesto produttivo, rappresenta una figura rilevante per raggiungere i punti più alti della realizzazione umana. L'ambito lavorativo rappresenta (almeno) un terzo della nostra intera vita. In questo tempo così considerevole si concretizza ciò che Abraham Maslow teorizzava nella celebre "piramide"¹: è pur vero che alla base troviamo i bisogni fisiologici e di sicurezza, che rappresentano un presupposto necessario per avanzare e giungere alla realizzazione personale; eppure, lo scopo è proprio quello di arrivare in cima, all'apice: ai bisogni di *auto-realizzazione*.

È certamente prioritario che l'etica si occupi *in prima istanza* dei bisogni "fondamentali" di sicurezza e di auto-conservazione², eppure se si vuole giungere al vertice di questa piramide è necessario conquistare anche quel senso di *realizzazione del sé* troppo spesso trascurato. Come è possibile scalare i fattori motivanti della soddisfazione, della responsa-

¹ Per approfondire questi concetti si veda A. Maslow, *Teoria della motivazione umana*, Armando editore, Roma 1992.

² Ecco perché l'interesse primario della *bio-etica* è rivolto alle questioni di inizio e fine vita.

bilità, dell'opportunità di avanzamento lavorativo? In queste domande si cela il senso più intimo della figura del consulente filosofico aziendale. In questo scritto tratteremo di *come* un ambiente lavorativo privo di tale sensibilità, difficilmente possa aver successo. Il "puro utilitarismo", nell'ambiente lavorativo è altamente sconsigliabile oltrech  controproducente. La Consulenza Filosofica aziendale, dunque, non mira a *risolvere* tutti (o in parte) i problemi dell'uomo-lavoratore *durante* la sua vita, bensì ha come scopo quello di aiutare filosoficamente a ragionare sulla forma. Questo era il compito delle arti liberali nel Medioevo, questo è il compito del consulente nel terzo millennio: favorire le persone ed i lavoratori a trovare loro stesse la soluzione, incoraggiando quella che potremmo definire una sorta di *maieutica dell'etica*. Partendo da questi presupposti si analizzerà il *perché* il consulente filosofico dovrebbe esser figura centrale e rilevante in tutte le aziende.

MORALE E CONTESTO PRODUTTIVO

1. La realizzazione del sé

Il contesto lavorativo contemporaneo è caratterizzato da dinamiche complesse e sfide che richiedono una riflessione profonda sull'individuo e sul suo sviluppo personale. Questa prima parte si propone di esplorare il concetto di *realizzazione del sé*, concentrandosi sull'importanza di tale attuazione per i lavoratori in azienda. In particolare, si vuole approfondire il ruolo cruciale della consulenza filosofica come strumento facilitante in questo processo e si discuterà il motivo per cui il consulente filosofico possa essere un alleato prezioso in questa ricerca. L'uomo è la risorsa chiave all'interno dell'organizzazione aziendale³. Questa affermazione pare esser condivisa da un numero di teorie così sostenute da poterla considerarla come affermazione *vera*.

Tuttavia, a questo individuo chiamato uomo, è oggi richiesto un livello di flessibilità, ed approccio al cambiamento crescente, di cui raramente nella storia recente si era vista applicazione simile. Le nuove tecnologie, la scalabilità dei processi, la complessità dell'attività lavorativa, hanno condotto l'essere umano verso nuovi bisogni e nuove opportunità in ambito aziendale. È ancora possibile raggiungere la vetta della piramide in solitaria? È possibile parlare di *auto-realizzazione* in un contesto globale così sfidante e mutevole?

La *realizzazione del sé*, intesa come il processo attraverso il quale un individuo sviluppa in toto il proprio potenziale e raggiunge la soddisfazione personale, riveste un'importanza primaria per chi lavora in azienda. La ricerca di senso e di autenticità in un determinato contesto, non è più solamente uno degli aspetti che possono influenzare più o meno positivamente la motivazione (e quindi la produttività e la qualità del lavoro svolto), bensì è il metro di valutazione primario della virtù e della lungimiranza di una azienda. Il lavoro è un aspetto essenziale

³ E. A. Locke, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968.

dell'esistenza umana, ma solo quando diventa espressione autentica di sé può portare a una *realizzazione* piena.

Il consulente filosofico emerge quindi come figura chiave nel supporto della ricerca di sé in ambito lavorativo. La sua formazione filosofica gli consente di guidare l'individuo in un processo di riflessione profonda, aiutandolo a esplorare valori, significati e obiettivi personali. Attraverso dialoghi filosofici strutturati, il consulente filosofico può favorire la propria consapevolezza e la comprensione delle dinamiche esistenziali che influenzano la vita professionale. Potremmo affermare che il consulente filosofico agisce come *guida* nel labirinto dell'esistenza, aiutando l'individuo a riscoprire il filo conduttore della sua originalità. La domanda sorge spontanea: *perché proprio il consulente filosofico può essere efficace in questo contesto?* Certamente non si tratta dell'unica figura in grado di sostenere questo passaggio, eppure la sua specificità risiede nella capacità di applicare concetti filosofici alla vita quotidiana, creando un ponte tra teoria e pratica. L'approccio filosofico consente infatti di esplorare in profondità le questioni etiche ed esistenziali legate al lavoro, offrendo strumenti concreti per affrontare le sfide professionali e personali. È bene visualizzare il consulente filosofico come una sorta di *architetto*, ma *dell'etica applicata*: l'obiettivo è costruire *ponti* tra la filosofia e la vita. Egli, professionista specializzato nell'applicazione della filosofia, guida l'individuo attraverso il processo di analisi filosofica, aiutandolo a sviluppare una comprensione più approfondita di sé e dei propri valori. Allo stesso tempo, il consulente si impegna nell'etica applicata, cercando di tradurre i principi filosofici in azioni concrete e decisioni etiche nella vita quotidiana-lavorativa.

Per questo motivo l'etica riveste un ruolo centrale nella consulenza filosofica e nella pratica di questo particolare *architetto*: fornisce un quadro normativo per affrontare le questioni morali legate alla realizzazione del sé⁴. La consulenza filosofica agisce come un mezzo per tradurre i principi etici in azioni concrete, aiutando l'individuo ad affrontare le sfide in ambito lavorativo e a sviluppare una consapevolezza più profonda. Il consulente filosofico è implicato nelle questioni etiche anche sotto un altro punto di vista: egli prende in carico il consultante con le sue proprie

⁴ S. Natoli, *L'etica del nostro tempo*, Feltrinelli, Milano 1998, p. 45.

idee, valori, pensieri. Per questo motivo la pratica della consulenza filosofica è strettamente connessa con le etiche applicate: ambedue si legano alla vita, quella reale, vera, dell'individuo. L'etica, questa peculiare istituzione normativa⁵, gioca quindi un ruolo decisivo nella pratica del consulente filosofico. Davanti ad una questione, un problema, una difficoltà lavorativa, sono infatti possibili diverse reazioni: la scelta di chi si adegua in una sorta di *malafede* sartriana⁶, chi ostinatamente nega la realtà in maniera banale ma genuina e chi infine decide di transitare all'etica critica, affrontando con spirito *adulto* ogni situazione.

Il consulente filosofico aziendale mira esattamente a questo: discernere e tradurre l'esperienza quotidiana, stimolando un'*etica critica*. Come un setaccio⁷, il consulente passa in rassegna il reale, per mettere in risalto quanto di importante si cela nella quotidianità. Ciò che rimane nel setaccio è il cuore dell'esperienza della pratica filosofica: se inizialmente ciò è stato definito come realizzazione del sé, ora possiamo proporre un nome più specifico. La *dignità umana* è ciò che "spinge" sia il consulente, quanto il consultante ad elevarsi sui gradoni della piramide di Maslow. La dignità della persona umana è quel sassolino che non può passare le maglie del setaccio a causa della sua *essenza*. Questa dignità, di cui ora tratteremo più dettagliatamente, è il *quid* che rende unica l'esperienza umana e quindi *degn*a di attenzione durante le diverse fasi della sua esistenza⁸.

2. Il concetto di dignità umana

Nella cosiddetta società post-moderna, molti sono gli interrogativi che caratterizzano il nostro tempo e la filosofia può aiutarci in questioni decisive, in maniera decisamente superiore a quanto, troppo spesso, si è portati a credere. In modo particolare, l'ambito morale e ancora di più

⁵ L'etica in questo senso si differenzia dal diritto (poiché non è valida solamente per i cittadini di un determinato luogo), dal costume (con le opinioni ricevute e pregiudizi) e dall'etichetta (che è sempre facoltativa).

⁶ Jean-Paul Sartre, *L'essere e il nulla*, Il Saggiatore, Milano 2008.

⁷ Il setaccio è l'oggetto che aiuta a *dis-cernere*, ovvero che permette di vedere chiaramente.

⁸ Questo è ripreso anche dal magistero di Papa Francesco, tramite il Dicastero per la Dottrina della Fede nella dichiarazione *Dignitas Infinita*, 2024.

quello specifico delle pratiche filosofiche come la consulenza, necessitano di un approfondimento coerente e aggiornato con il tempo presente e con le sue principali questioni pratiche. Nella società attuale, vi è da più parti una ricerca costante di domande (e conseguenti risposte) circa le problematiche introdotte o rese possibili dallo sviluppo scientifico, dalla tecnica e dal progresso. Tematiche affrontate quotidianamente da ogni lavoratore⁹. Tali questioni sono centrali poiché mirano al cuore dell'individuo, alla sua propria essenza, ovverosia alla dignità insita in ogni persona. Per analizzare il *perché* di questo legame tra pratica della consulenza filosofica e dignità umana, è necessario affrontare una breve disamina di questo concetto. Intorno al concetto di "*dignità umana*", molto è stato detto in passato, ma molto sarebbe ancora da dire. Infatti, tale idea ha subito nel corso del tempo un'attenzione altalenante riservata a pochi altri ragionamenti filosofici. Solamente dopo il secondo conflitto mondiale, dopo decenni di relativa latenza, il tema è tornato sulla scena del dibattito pubblico, con una rinnovata attenzione, in particolar modo in ambito giuridico nella stesura delle carte costituzionali dei diversi Paesi (tra cui Italia e Germania) e dei documenti dell'Unione Europea e delle Nazioni Unite, inerenti ai diritti dell'uomo¹⁰. Tuttavia è opportuno procedere storicamente, sin dagli albori della società, ovvero sin dalle prime apparizioni del termine "dignità": in questo modo sarà visibile il collegamento tra il pensiero sulla dignità e l'attività del consulente filosofico.

In primo luogo, questo concetto filosofico, di difficile definizione, è stato impiegato in due diverse accezioni che, pur evolvendosi nel tempo, si ripresentano sino ai giorni nostri¹¹. Da un lato, il termine indica

⁹ Si pensi ad esempio all'introduzione degli strumenti di intelligenza artificiale nel lavoro quotidiano.

¹⁰ Per citare i più importanti si veda lo *Statuto dell'Organizzazione delle Nazioni Unite* (1945), la *Dichiarazione Universale dei diritti dell'uomo* (ONU - 1948), la *Legge fondamentale delle Repubblica Federale tedesca* (1949) o la *Carta Costituzionale della Repubblica Italiana* (1948).

¹¹ La distinzione, originariamente teorizzata da H. Hoffman in *Die versprochene Menschenwürde* (1993), tr. it. in *Rivista internazionale di filosofia del diritto*, 76 (4), pp. 620-650, è ripresa in più occasioni dallo studioso italiano Paolo Becchi. Fra i principali suoi contributi sul tema si ricordano: *Il principio dignità umana*, Morcelliana, Brescia 2013. *Il dibattito sulla dignità umana: tra etica e diritto* (in *Bioetica e dignità umana. Interpretazioni a confronto a partire dalla Convenzione di Oviedo*, a cura di E. Furlan, Franco Angeli, Milano 2009). *La dignità umana nel "Grundgesetz" e nella Costituzione italiana*, (in *Ragion pratica*, 28 (2012)

la speciale posizione dell'uomo all'interno del cosmo, una proprietà di tutti e di ciascuno in quanto appartenenti alla specie umana, una *dote* di diritto acquisita sin dall'origine. Questo è anche il senso che si può evincere dall'Enciclopedia Treccani, nella quale il termine viene definito come “la condizione di nobiltà ontologica e morale in cui l'uomo è posto dalla sua natura umana”¹². Essa è una dimensione ontologicamente connessa all'essenza dell'uomo, che dunque non si può perdere mai¹⁴. L'essere umano, quindi, possiede questa connotazione sin dall'origine della sua esistenza, a causa della sua propria natura. A tale riguardo deve essere ricordata la celebre definizione, presente in più punti nell'opera di Tommaso d'Aquino, secondo cui “*persona est hypostasis proprietate distincta ad dignitatem pertinente*”, ossia che “la persona è una sostanza che si distingue per una proprietà relativa alla dignità”¹⁵.

D'altro canto la parola *dignità* fu usata anche per indicare una certa posizione all'interno della società e un certo ruolo nella vita pubblica del singolo individuo. In questa seconda sfumatura la dignità non deriva più dall'essere al culmine della scala gerarchica della natura, bensì dal posto occupato nella *piramide* sociale, dal riconoscimento terreno, dal prestigio di ogni singolo lavoratore. A tal proposito essa si può accrescere e diminuire¹⁶ con le proprie azioni, è un *valore* che deriva da una specifi-

pp. 25-43). *Il principio della dignità umana: breve excursus storico-filosofico* (in Colloqui sulla dignità umana. Atti del convegno internazionale (Palermo, ottobre 2017), a cura di A. Argi-roffi, P. Becchi, D. Anselmo, Aracne editrice, Roma 2008).

¹² Termine usato dal prof. Francesco Viola nel suo saggio dal titolo: *I volti della dignità umana*, in Colloqui sulla dignità umana, cit., pp. 101-112.

¹³ Definizione proposta dall'Enciclopedia Treccani, visitabile al sito: <http://www.treccani.it/enciclopedia/dignita/>. Per una definizione più esaustiva, ma dello stesso tipo, si veda la voce ‘dignità umana’, curata da F. Viola all'interno dell'*Enciclopedia filosofica*, vol. 3, Bompiani, Milano 2006, pp. 2863-2865.

¹⁴ Di questo parere è anche Carmelo Vigna nel suo intervento: *Sulla dignità della vita umana in prospettiva bioetica*, in P. Cattorini, E. D'Orazio, V. Pocar (a cura di), *Bioetiche in dialogo. La dignità della vita umana e l'autonomia degli individui*, Zadig, Milano 1999, pp. 3-26.

¹⁵ Tale definizione risale ad Alessandro di Hales (morto nel 1245), *Glossa* (1, 23, 9) e riprende quella di Alano di Lille (Alano ab Insulis), *Theologicae regulae* (M.P.L. 210, 899a) che definì la persona «*aliquis aliqua dignitate praeditus*». È ritracciabile in Tommaso d'Aquino, *Summa theologiae*, Ia, q. 29, a. 2, ad 2; trad. it. a cura dei Domenicani italiani, *La Somma teologica*, Edizioni Studio Domenicano, Bologna 1984, vol. III, p. 82

¹⁶ Si veda il saggio di E. Lecaldano, *La nozione di dignità della vita umana: esposizione, critica e ricostruzione*, in P. Cattorini, E. D'Orazio, V. Pocar (a cura di), *Bioetiche in dialogo*.

ca *prestazione* dell'uomo, che non essendo eterna o immutabile, risulta variabile e persino annullabile¹⁷. Un lavoratore sarà tanto più degno se si comporterà in maniera adeguata e rispettosa, se le sue azioni e il suo operato lo renderanno degno agli occhi della *società*, ma allo stesso tempo se sarà fedele ai suoi propri precetti, riuscendo a distinguerli e *setacciare* chiaramente. La società greca e quella romana, certamente si concentrarono maggiormente su questo secondo significato del concetto. I termini greci *timé* e *axia*, e i corrispettivi romani *dignitas* ed *excellentia*, sottolineano prevalentemente l'aspetto dell'onorabilità sociale¹⁸, del merito, della virtù e del potere legato al censo, risultati di un agire morale e pratico dell'individuo. Per i romani in particolar modo, il riconoscimento della dignità sociale del singolo era un obiettivo di prim'ordine, che poteva esser misurato osservando ad esempio il *cursus honorum* di ciascun uomo-lavoratore. Tanto più si progrediva nella società e nel lavoro, tanto più si era considerati degni di stima e di rispetto. Questa dignità umana, così intensamente e profondamente legata all'onore e alla nobiltà d'animo non fu esclusiva del mondo classico, ma ebbe ammiratori anche nella modernità. Thomas Hobbes funge qui da valido esempio, quando nel *Leviatano* afferma che "il *valore*, o pregio di una persona, coincide, come per tutte le altre cose, col suo *prezzo*, cioè con quanto si sarebbe disposti a dare per l'uso del suo potere. Non è perciò un valore assoluto, ma dipendente dal bisogno e dalla stima di altri"¹⁹. In questa visione, dunque, la dignità personale rimane ancora qualcosa da conquistare o da acquistare.²⁰

La dignità della vita umana e l'autonomia degli individui, cit., pp. 27-44.

¹⁷ Ermanno de Fazi, nel suo articolo: *La dimensione biologica, filosofica e spirituale della dignità* (aprile 2005), propone una derivazione del termine dignità dal latino *de-igne*, ossia un "qualche cosa relativo al fuoco". Esso, infatti, ha sia la proprietà di rendere caldo, in un certo senso di dar origine alle cose, ma è anche trasformabile. Il fuoco non è mai uguale, cambia sempre di forma, sino ad estinguersi, a spegnersi se non alimentato.

¹⁸ Cfr. P.P. Portinaro, *La dignità dell'uomo messa a dura prova*, in *Colloqui sulla dignità umana*, cit., p.223.

¹⁹ 14 T. Hobbes, *Leviatano o la materia, la forma e il potere di uno Stato ecclesiastico e civile*, a cura di A. Pacchi, Laterza, Roma-Bari 2001, p. 70.

²⁰ Come dice E. Bloch in *Diritto naturale e dignità umana*, trad. it. di G. Russo, Torino 2005.

a. *Un'idea assoluta: le diverse religioni*

Il concetto di absolutezza della dignità fu propria del mondo cristiano sin dalle origini, poiché con il messaggio del Vangelo si sottolineò vigorosamente l'absolutezza della nobiltà umana e il suo possesso originario da parte di tutti gli esseri umani, in quanto figli del Padre, creati “a immagine e somiglianza di Dio”²¹. A differenza del mondo antico, che considerava creature divine solamente i Re, la Bibbia afferma per la prima volta la somiglianza di ogni essere umano con il suo creatore.

La dimensione universale deriva infatti dalla creazione stessa: Dio ci ha creati tutti a sua immagine, non solo il sovrano o il popolo eletto, onorandoci così di una dignità “trascendente”²². Perciò, la dignità non ha bisogno di esser realizzata, in quanto dono divino, ma di essere rispettata poiché è già sempre presente nell'essere umano, in qualsiasi essere umano. Questa dote originaria deve certamente esser conservata con le buone azioni, ma non può mai essere perduta. Traducendo queste affermazioni nel nostro contesto, possiamo affermare che ogni uomo, ogni lavoratore, ha insito nel proprio sé questo dono primordiale. Anche il lavoratore che si macchi del peccato più grave dovrà esser trattato come portatore di una dignità che supera e trascende la sua condotta. A ben vedere, però, questa posizione particolare dell'uomo che trova nell'anima data da Dio un fondamento della dignità, non è condivisa da tutte le religioni: il concetto di dignità assume infatti nei differenti credo alcune connotazioni peculiari.

L'ebraismo, ad esempio, la religione più vicina a quella cristiana, si concentra maggiormente sull'aspetto legato alla *corporeità*. Nel pensiero rabbinico la dignità umana è incondizionatamente parte integrante di ciascun corpo umano, dalla sua formazione in utero sino alla decomposizione nella tomba²³. Le conclusioni sono simili a quelle cristiane, ma diversa ne è la fondazione. Chiunque abbia “forma” umana è

²¹ *Genesi* 1, 27.

²² Il *Catechismo della Chiesa Cattolica*, al n. 357 afferma che: “Essendo ad immagine di Dio, l'individuo umana ha la dignità di persona; non è soltanto qualche cosa, ma qualcuno”.

²³ M.Y. Barilan, *Dignità umana e tradizione ebraica: dall'Imago Dei alla bioetica contemporanea*, in *Bioetica e dignità umana. Interpretazioni a confronto a partire dalla Convenzione di Oviedo*, cit., pp. 163-181.

portatore di dignità. Essa non ha bisogno di esser realizzata, poiché è connessa con il nostro corpo.

Per quanto riguarda la religione induista, la questione della dignità si rende ancora più problematica ed ampia: essa, infatti, non consentirebbe di guardare all'essenziale delle cose, alla vera dimensione unitaria, poiché concentrata esclusivamente nella prospettiva antropocentrica²⁴. Nella visione della religione maggiormente diffusa in India, l'intero universo è considerato nella sua unità come una manifestazione del Brahman e la vita, in tutte le sue forme e non solo in quella umana, è considerata come un'evoluzione di questo *spirito universale*. La supremazia dell'essere umano è solamente una possibilità, per di più non pienamente dimostrata, che nel corso dei secoli ha preso il sopravvento a causa degli uomini stessi: nulla di sacro in più rispetto agli altri esseri vi è nel genoma dell'*homo sapiens*. Non a caso, per l'induismo il desiderio auto-centrato, ovvero il porre l'essere umano al primo posto, è il peccato fondamentale che conduce a tutti i mali dell'umanità perché manca dello sforzo di cogliere l'unità di tutte le cose; quest'ultimo precetto è certamente uno dei punti fondamentali dei *Veda* e delle *Upanishad*, i testi sacri della religione.

Anche la confessione buddhista condivide molti punti con la precedente analisi: invero l'insegnamento del Buddha è volto a destituire ogni pretesa di assolutezza, ovvero ogni incondizionatezza di una presunta *natura umana*²⁵. Ciò che noi siamo soliti chiamare "essere umano" è in realtà un aggregato di diversi composti, senza un'essenza comune, dietro ai quali non esiste alcun principio unitario o assoluto²⁶. La dignità, così come la vita, non è un bene o una conquista perenne: essa va valutata e ponderata in ogni occasione per cedere il posto ad altre priorità, qualora fosse necessario²⁷. La conclusione, in apparenza paradossale, è che nel Buddismo si possa mantenere una nozione di dignità solamente libe-

²⁴ Come propone Sridevi Seeretham nel suo saggio: *Alcune considerazioni critiche sul concetto di dignità umana da una prospettiva induista*, in *Bioetica e dignità umana. Interpretazioni a confronto a partire dalla Convenzione di Oviedo*, cit., p. 284.

²⁵ W. Rahula, *L'insegnamento del Buddha*, tr. it. Paramita, Roma 1994, p. 1.

²⁶ M. Ghilardi, *Il buddhismo di fronte alla bioetica: sul concetto di dignità umana*, in *Bioetica e dignità umana. Interpretazioni a confronto a partire dalla Convenzione di Oviedo*, cit., p. 301.

²⁷ Si pensi che nel credo Buddhista il porre termine a una vita può essere l'atto che maggiormente la rende dotata di dignità. L'atto stesso del suicidio rituale, di certe classi sociali,

randola da ogni vincolo ontologico e rimettendola in discussione ogni volta, allargandola alla sfera dell'ambiente, del cosmo, della totalità.

Ultimo esempio da prendere in considerazione è la concezione islamica della dignità. Vi sarebbe molto da dire su questa religione, la seconda nel mondo per numero di aderenti, ma è sufficiente ricordare che in questa prospettiva vari piani si intersecano. La teologia e la giurisprudenza trovano una straordinaria affinità in quanto in molti Paesi, il testo sacro è anche legge dello Stato. Nell'Islam l'uomo non è, e non può essere²⁸, immagine e somiglianza di Dio. Tuttavia egli è un suo "califfo", una presenza, un segno del divino su questa terra e proprio a causa di tale suo compito, così importante e prezioso, acquista dignità. Anche lo stesso termine *karoma*²⁹ in lingua araba suggerisce questa interpretazione: significa un "dono con generosità", il dono che Dio ha offerto all'uomo per ottemperare al compito a lui attribuito. Si intuisce che solo l'uomo che si farà messaggero di Allah confermerà quella dignità derivata dall'incarico divino. Beninteso le azioni umane, il mantenere fede all'impegno preso, formano un tutt'uno con la dignità originaria che quindi potrà anche essere perduta nel caso della rinuncia alla retta via (*Shari'a*), nell'abbandono della fede³⁰.

In conclusione, tale idea risulterà quindi più vicina all'ideale classico di *dignitas* legata al proprio ruolo/compito nella società, rispetto al contesto delineato dalla tradizione universalistica ebraico/cristiana.

b. Un traguardo da raggiungere

Siffatta idea, indubbiamente ed intimamente connessa al sacro, nonché a uno statuto antropologico legato al divino, trovò un momento di arresto e di revisione nel processo di secolarizzazione in epoca moderna. La rivelazione divina, infatti, non fu più vista come il dato di

era un momento in cui la vita veniva riempita di senso ed era vissuto come un momento di forte onorabilità e rispettabilità.

²⁸ In quanto Dio è l'essere perfetto e neppure rappresentabile, al contrario dell'uomo che non potrà mai esserlo.

²⁹ Per un approfondimento di tutti i termini della dignità in prospettiva islamica si veda A.O. Altwajri, *La dignità humaine dans l'optique de l'Islam*, Rabat, 1420 H/1999, p. 34.

³⁰ Cfr. D. Anselmo, *Dignità dell'uomo e prospettive islamiche*, in *Colloqui sulla dignità umana*, cit., p. 95.

partenza a partire dal quale giustificare la dignità di ogni singolo individuo e per far ciò venne ripreso il significato legato alle virtù che i classici avevano attribuito al concetto, ampliandolo in significato e portata. Fu così che dall'illuminata mente di Giovanni Pico della Mirandola nacque l'*Oratio De Hominis Dignitate* (1486)³¹, manifesto dell'umanesimo italiano e delle capacità umane. L'uomo, divenuto plasmatore di se stesso, si può ora foggiare nella forma più adatta alle sue caratteristiche che devono rispecchiare quella qualità suprema, la dignità, ricevuta in maniera esclusiva. Spetta all'uomo la decisione se elevarsi alle cose divine o volgersi verso la brutalità del mondo sensibile. Quasi 500 anni dopo, questo parrebbe esser ancora uno dei compiti del consulente filosofico aziendale, rapportato alla ormai celebre piramide.

La dignità consiste pertanto nell'*autodeterminazione* del singolo, nella scelta delle proprie azioni. Se da un lato la centralità ontologica dell'uomo all'interno del cosmo è mantenuta, d'altro canto la libertà consente all'uomo di divenire ciò che vuole. La dignità, dunque, rimane un compito *da compiersi*³². L'esortazione di Pico nei confronti dell'essere umano a distinguersi da animali e piante, grazie alla conoscenza e alla sapienza ma soprattutto grazie alla sua *libertà*, aprì le porte alle analisi di Pufendorf e Kant.

Al primo, in una lettura approfondita e non canonica dei suoi scritti, dobbiamo l'introduzione dell'idea che sia la libertà morale, non la natura o il suo particolare *status*, a conferire all'umano quel posto così speciale³³. L'uomo infatti è l'unico individuo in grado di porre autonomamente dei limiti al proprio agire, in grado di sottomettersi volontariamente a leggi che egli stesso si è dato. Non vi è dubbio che questa teoria abbia influenzato e sotto certi aspetti anticipato³⁴ quella kantiana, certamente più conosciuta e sviluppata.

³¹ G. Pico della Mirandola, *Discorso sulla dignità dell'uomo*, a cura di G. Tognon con Pref. di E. Garin, La scuola, Brescia 1989.

³² G. Tognon usa il termine "dignità di funzione", che è "sempre da compiersi", nell'*Introduzione* a G. Pico della Mirandola, *Discorso sulla dignità dell'uomo*, cit., p. LVIII.

³³ S. Pufendorf, *Il diritto della natura e delle genti*, a cura di F. Palladini e F. Todescan, Cedam, San Giuliano Milanese (MI) 2016.

³⁴ Su questo punto ha ragionato molto P. Becchi in *Il principio dignità umana*, cit., pp.18-20.

Il concetto di dignità per Kant è un tema troppo vasto per poterlo trattare in poche righe di questo contesto. Ci sia sufficiente richiamare alcuni aspetti utili al consulente filosofico. L'essere umano possiede un valore intrinseco, assoluto, in quanto portatore di un imperativo morale incondizionato, afferma Kant nella *Metafisica dei Costumi* (1797), ed è proprio per questa proprietà che va trattato “*sempre anche come fine e mai semplicemente come mezzo*”³⁵. Stando a questa celebre formula dell'imperativo categorico, il filosofo di Königsberg volle porre l'accento su come nessun prezzo possa comprare la dignità e il valore dell'uomo, che non deve mai ridursi strumentalmente ad oggetto di una volontà altrui. Il richiamo a Hobbes è chiaro e immediato: in questo caso la dignità è un *valore senza prezzo*, non cedibile o scambiabile. Tuttavia, non per mezzo del *fatto biologico*, e nemmeno a ben vedere solamente per la sua razionalità, l'uomo si eleva a portatore assoluto della dignità: questo è dovuto all'azione della *legge morale*. Tale idea implica necessariamente che la legge morale non sia solamente una conquista di pochi eletti, bensì una incondizionata, universale e necessaria caratteristica dell'essere. L'imperativo a priori, in primo luogo sarà “*dentro di me*”, ossia richiederà inizialmente che sia io stesso a rispettare la mia dignità, creando così il presupposto per rispettarla negli altri. La priorità assegnata ai *doveri verso se stessi*, quindi, non è casuale. Essi rappresentano la condizione di possibilità per l'osservanza dei doveri verso gli altri³⁶. La dignità per Kant, quindi, riprende l'assolutezza della concezione religiosa, fondandola però sulla libertà dell'individuo e non sulla sacralità della sua creazione. Essa, inoltre, non è influenzata dalle caratteristiche sociali e antropologiche di ciascuno, ma è condizione universale: un principio caratterizzante l'individuo morale. Com'è noto, Kant introduce a questo punto il concetto di *rispetto*: la dignità umana impone a tutti gli esseri ragionevoli il rispetto dei propri simili e prima ancora di se stessi. Ma che cosa è il rispetto? Kant dice che è “*l'espressione appropriata alla stima che un essere razionale deve avere*” nei confronti di ciò che, avendo una dignità, ha “*un valore incondi-*

³⁵ Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*, tr. It in Scritti Morali a cura di P. Chiodi, Torino 1970, p. 88 e anche in *Metafisica dei Costumi*, tr. It. a cura di N. Merker, Bari 1973, pp. 333-334.

³⁶ Kant, *Lezioni di Etica*, tr. It. Laterza, Roma-Bari 1984, p. 136.

zionato, *incommensurabile*³⁷. Il rispetto, quindi, lo si deve alle persone in quanto individui autonomi, liberi e dignitosi, portatori in prima persona della moralità. Questa nozione non può estendersi alle cose, che possono far nascere in noi la propensione a sentimenti positivi, ma giammai il rispetto. La forza di alcuni animali, la distanza e la brillantezza dei corpi celesti o ancora la magnificenza di un paesaggio al tramonto possono far nascere in noi una certa ammirazione, simile al rispetto, ma sostanzialmente differente: non essendo portatori della legge morale e dell'imperativo ad essa connessa, non potremo attribuire alle cose la nozione di rispetto. Per tale motivo parlare di *dignità* e *dignità umana* è la stessa cosa, poiché sinonimi entrambi riferibili esclusivamente alla persona. Ciò, a ben riflettere, ha conseguenze sostanziali anche nell'ambito lavorativo: il rispetto verso se stessi, verso i colleghi, verso gli impegni presi e gli obiettivi concordati. Kant, senza poterlo immaginare, ha offerto una chiave di lettura interessante alle dinamiche del lavoro del ventunesimo secolo.

Dopo Kant, numerosi pensatori hanno riflettuto sulla nozione di dignità, con rinnovato interesse: da Nietzsche ad Arendt, da Max Weber ad Elizabeth Anscombe, per giungere fino a Habermas e Nussbaum. Inoltre, il termine o, meglio, il suo significato³⁸, sino a questo punto della storia usato quasi esclusivamente in chiave filosofica o teologica, iniziò a comparire in alcuni documenti ufficiali settecenteschi³⁹. La *Dichiarazione dei diritti dell'uomo e del cittadino*, datata 26 agosto 1789 è forse l'esempio più evidente e conosciuto. Tutti i cittadini, seguendo i valori di libertà, eguaglianza e fratellanza, sono allo stesso modo posti dinnanzi allo Stato e saranno “*egualmente ammessi a tutte le dignità*”, intendendo con il termine le posizioni e gli impieghi pubblici; tuttavia, essi verranno giudicati anche in base “*alle loro capacità, virtù e loro talenti*”⁴⁰. L'idea che vi sia una onorabilità comune a tutti gli uomini, sottoscritta in un documento ufficiale e non solamente nelle parole o nella testa degli studiosi,

³⁷ Kant, *Fondazione della metafisica dei costumi*, cit., pp. 294-296.

³⁸ In alcuni casi il termine “dignità” non compare a vantaggio di perifrasi e sinonimi. Questo non deve stupire trovandoci storicamente in un periodo dove la forte concezione religiosa ed il giusnaturalismo erano profondamente radicati e con ciò anche i loro postulati più diretti, quale appunto quello della dignità dell'essere umano.

³⁹ Anche se la tradizione occidentale realizzò pienamente questa riflessione solamente nel XX sec.

⁴⁰ Si veda l'art. 6 al comma 2.

fu certamente un passo in avanti di grande ampiezza. Eppure, leggendo la *Dichiarazione*, vi è l'idea che qualcuno rimanga sempre “un po' più degno” di altri. L'idea, confermata anche dalla storia francese è quindi che questa rispettabilità dell'umano sia data costituzionalmente a tutti, ma vada nondimeno incrementata e perseguita con i propri talenti e le proprie qualità. Inoltre in quegli stessi anni, molti altri documenti giuridici⁴¹ si occuparono implicitamente o più esplicitamente del termine e delle sue implicazioni. Ciò che è possibile notare è che in tutte le riflessioni questa duplice natura della dignità umana, come *assoluta/donata* ma anche come *valore/conquistata*, sembra costituire un dato di fatto. Anche nei documenti più recenti (come la *Carta delle Nazioni Unite* del 1945 o la *Dichiarazione Universale dei Diritti Umani*⁴² del '48) sono molteplici i passi in cui si richiama il termine.

c. *La dignità dell'uomo-lavoratore: la Carta Costituzionale Italiana*

Un ultimo ma interessante spunto di riflessione che unisce le due visioni intorno alla dignità umana, intimamente connessa al mondo del lavoro, è quella presentata dalla *Costituzione Italiana*. In Essa (ma si potrebbe prendere ad esempio anche il *Grundgesetz* tedesco per una impostazione più assolutista) si racchiude la differenza e la tensione introdotta con le teorie della dotazione originaria e della prestazione valoriale. In Italia, la questione dell'onorabilità umana sembra maggiormente collegata a una particolare attitudine sociale dell'uomo: il lavoro⁴³. Come avviene per la dignità nella Carta fondativa tedesca, il lavoro è inserito nel primo articolo nella nostra Costituzione. “*L'Italia è una Repubblica democratica, fondata sul lavoro*”, ed è proprio a questa attività umana che si ricollegano le tre situazioni in cui il termine “dignità” compare nella Costituzione⁴⁴. L'idea generale è che sia proprio il lavoro a realizza-

⁴¹ Per citare i più famosi: la *Dichiarazione di Indipendenza degli Stati Uniti d'America* (4 luglio 1776), la *Declaration of Rights della Virginia* (12 giugno 1776), o ancora nella *Costituzione della Pennsylvania* (28 settembre 1776).

⁴² All'art. 1 si legge “tutti gli esseri umani nascono liberi in dignità e diritti”.

⁴³ F. Bartolomei, *La dignità umana come concetto e valore costituzionale*, Giappichelli, Torino 1987.

⁴⁴ A. Cataudella, *Dignità e riservatezza del lavoratore* (tutela della), in *Enciclopedia giuridica* Treccani, XI, Roma 1989; F. Politi, *La tutela della dignità dell'uomo quale principio fon-*

re pianamente la personalità dell'uomo e con ciò la sua dignità. Nell'Art. 3 si afferma che “*tutti i cittadini hanno pari dignità sociale e sono eguali davanti alla legge*”, ossia che in un livello sociale quale il nostro, non conteranno più i titoli nobiliari (peraltro effettivamente non riconosciuti) o l'appartenenza a una specifica classe. La pari dignità è quindi volta a eliminare privilegi⁴⁵, dispense, immunità che garantiscano l'esenzione di alcuni dalle regole del diritto. La dignità consente appunto di svolgere un'attività o una funzione secondo le proprie possibilità e proprie scelte, purché adeguati alla condizione, come ricordato nell'articolo 36, ove si sostiene che il lavoratore abbia diritto a una retribuzione che “*sia sufficiente ad assicurare a sé e alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa*”. In aggiunta, nell'articolo 41 si dice, analizzando l'iniziativa economica privata, che essa “*non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*”. A ben vedere, i soggetti a cui queste tre diverse disposizioni si rivolgono, sono sempre soggetti *sociali*⁴⁶ (il cittadino, il lavoratore, l'imprenditore) e la Costituzione mira a rimuovere le difficoltà materiali che si oppongono alla realizzazione della loro dignità.

In conclusione, il concetto di dignità è nella nostra Carta connesso al singolo ruolo sociale di ciascuno, che trova nell'attività lavorativa il compimento: è un riconoscimento statale che viene ammesso e garantito ai cittadini in forza della loro appartenenza ed operosità nella comunità⁴⁷. La dignità è qualcosa che il cittadino-lavoratore, non l'uomo, si guadagna con le sue prestazioni sociali e questo trova un fondamento storico nella concezione politica classica romana.

damentale della Costituzione Repubblicana, in A.A. V.V., Studi in onore di Franco Modugno, vol. III, Esi, Napoli 2011, pp. 2261-2682.

⁴⁵ G. Ferrara, *La pari dignità sociale* (Appunti per una ricostruzione), in G. Zangari (a cura di), Studi in onore di Giuseppe Chiarelli, vol. II, Giuffrè, Milano 1974, in particolare pp. 1189-1105.

⁴⁶ Come ricorda P. Becchi in *La dignità umana nel “Grundgesetz” e nella costituzione italiana*, in *Ragion pratica*, 28 (2012) pp. 25-43.

⁴⁷ V. Ferrante, *Dignità dell'uomo e diritto del lavoro*, in A.A.V.V., *Dignità e diritto nei rapporti economici-sociali*, Libellula, Tricase (LE) 2010, pp. 47-55. Egli ritiene superflua un qualsiasi riferimento alla dignità in ambito costituzionale poiché perfettamente sovrapponibile al diritto dei lavoratori.

Perché il puro utilitarismo in azienda fallisce

Nelle pagine precedenti, abbiamo esplorato il concetto di *dignità umana* ponendolo al centro della riflessione etica in ambito aziendale. In questa parte ci spingeremo oltre, immaginando un contesto produttivo distopico dominato dal puro utilitarismo, dove il rispetto per la dignità del lavoratore è assente o, meglio, irrilevante, e ogni principio *etico* può esser sacrificato sull'altare del profitto. Attraverso questa analisi, avvaloreremo l'idea di come tale approccio, lungi dal massimizzare l'efficienza e la produttività, sia destinato al fallimento. L'umanesimo all'interno delle organizzazioni aziendali è un tema cruciale che spesso viene trascurato a favore di una focalizzazione esclusiva sulla massimizzazione del profitto e sull'efficienza operativa. Tuttavia, ignorare l'importanza della dignità umana benintesa e dei principi etici nel contesto aziendale può portare a conseguenze dannose sia per i lavoratori che per l'azienda stessa.

Inutile negarlo: l'idea di un'azienda dominata dal puro utilitarismo, dove la massimizzazione del profitto regna sovrana, può sembrare allettante per ogni imprenditore. Tuttavia, la mancanza di una *bussola morale* rivela le profonde crepe che affliggono questo modello, dimostrando come esso sia destinato al fallimento nel lungo termine. L'utilitarismo puro, nella sua ricerca sfrenata del profitto, ignora la dimensione etica del lavoro riducendo i collaboratori a meri strumenti al servizio della massimizzazione. Come sottolinea Michael Sandel nel suo libro "*La giustizia: un caso contro l'etica utilitarista*"⁴⁸, questa visione disumanizzante mina la dignità del lavoratore, creando un ambiente alienante e privo di significato. Privati di un senso di appartenenza e di una visione comune, i lavoratori in un sistema utilitarista puro perdono la loro naturale motivazione. L'assenza di principi guida e di fattori motivanti intrinseci li rende meno produttivi e inclini all'insoddisfazione. Come sostiene Frederick Herzberg nella sua teoria "dei due fattori", la *mera*

⁴⁸ J.M. Sandel, *La giustizia: un caso contro l'etica utilitarista*, Feltrinelli Editore, Milano 2011.

retribuzione non basta a stimolare la *vera motivazione*: gli individui necessitano di sfide, riconoscimento e crescita personale per prosperare nel proprio lavoro⁴⁹. L'ossessione per il profitto a breve termine innesca una competizione sfrenata tra i dipendenti, ostacolando la collaborazione e la fiducia reciproca. La mancanza di coesione e di reciprocità mina il capitale sociale aziendale, elemento chiave per la crescita e l'innovazione. Robert Putnam, nel suo libro "*Bowling Alone*", illustra come il declino del capitale sociale abbia effetti negativi sulla società in generale⁵⁰. L'utilitarismo senza limitazioni, focalizzato sul profitto immediato, porta a decisioni miopi che non tengono conto delle conseguenze a lungo termine. L'esternalizzazione dei costi ambientali e sociali, la ricerca di manodopera a basso costo e lo sfruttamento delle risorse naturali sono solo alcuni esempi di come questo approccio possa danneggiare l'azienda e la società nel suo complesso. Amartya Sen, ne "*L'idiota sociale*", critica l'utilitarismo per la sua incapacità di considerare le complessità del comportamento umano e le sue implicazioni sociali⁵¹.

L'economia cognitiva dimostra come le emozioni, i valori e le relazioni sociali influenzino le nostre scelte in modo significativo. Ignorare questi aspetti, come fa l'utilitarismo, significa privare l'azienda di una leva fondamentale per la crescita e il successo. Daniel Kahneman in "*Pensieri veloci, pensieri lenti*" evidenzia perfettamente come la razionalità umana sia limitata e soggetta a *bias*, fattori che l'utilitarismo non considera affatto⁵². L'umanesimo, con la sua attenzione alla dignità umana, alla cura dei lavoratori e alla responsabilità sociale, si configura come l'antidoto al fallimento del puro utilitarismo. Solo un'azienda che valorizza il capitale umano e si impegna a costruire un ambiente di lavoro etico e sostenibile può raggiungere la vera prosperità nel lungo termine. Per questo motivo vorremmo prima comprendere in maniera più articolata i due punti centrali di questo ragionamento, ovvero *che cosa* sia la teoria utilitarista e successivamente dedicarci ad esempi del

⁴⁹ F. Herzberg, *The motivation to work*, In H. J. Leavitt (Ed.), *The social problems of industrial society* (pp. 137-143). McGraw-Hill, New York 1965.

⁵⁰ R.D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, 2000.

⁵¹ A. Sen, *L'idiota sociale*, Laterza, Roma-Bari 2011.

⁵² D. Kahneman, *Pensieri veloci, pensieri lenti*. Mondadori, Milano 2012.

perché essa non possa esser presa come l'unica posizione attendibile in un contesto aziendale.

a. *La teoria utilitarista*

Prima di addentrarci nel comprendere più dettagliatamente *perché* la teoria utilitarista non sia la risposta corretta nel contesto produttivo, è opportuno richiamare i principi fondamentali di questa teoria. È difficile sintetizzare il pensiero di questa eterogenea categoria, ciò nonostante possiamo affermare che l'utilitarismo, elaborato da pensatori come Jeremy Bentham e John Stuart Mill, si fonda sul principio di *massimizzare la felicità del maggior numero di persone*⁵³. Questa teoria etica, applicata all'ambito aziendale, significa guidare le decisioni basandosi sulle loro conseguenze. In altre parole, l'azienda dovrebbe scegliere l'opzione che massimizzi il benessere complessivo per il maggior numero di persone interessate. Questo significherebbe considerare l'impatto di un'azione su tutti gli stakeholder, non solo sugli azionisti o sui profitti a breve termine. Gli stakeholder potrebbero includere dipendenti, clienti, fornitori, la comunità locale e l'ambiente. L'attrattiva dell'utilitarismo risiede nella sua promessa di prendere decisioni basate su prove e analisi, bilanciando interessi contrastanti e considerando l'impatto su tutti i soggetti coinvolti. Tuttavia, quando si applica questa teoria in ambito aziendale, emergono numerose critiche che ne mettono in discussione l'efficacia e l'adeguatezza.

L'utilitarismo presenta diverse varianti: alcune identificano il bene con il piacere collettivo o individuale, altre cercano di calcolare matematicamente il piacere, mentre altre ancora privilegiano la soddisfazione dei desideri o delle preferenze individuali⁵⁴. Alcune versioni considerano l'utilità delle conseguenze anche per gli animali non umani, mentre altre si concentrano sull'importanza del singolo atto piuttosto che sulla norma generale. Nonostante le numerose variabili, tutte con-

⁵³ J. Bentham, *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, a cura di A. Tagliapietra, Laterza, Roma-Bari 2000, p. 45.

⁵⁴ R. Crisp, *Routledge Philosophy Guidebook to Mill on Utilitarianism*, Routledge, London-New York 1997, p. 34.

dividono il principio generale di *massimizzare al massimo l'utilità per il maggior numero di soggetti*.

Una delle prime questioni che emergono è la difficoltà di calcolare e misurare il benessere in una gamma complessa di scelte. La misurazione richiede un metodo per comparare i piaceri e le sofferenze di diversi individui, cosa che risulta estremamente complicata. Inoltre, quale peso dovrebbe essere dato ai diritti individuali e alla giustizia? Un esempio classico è il marketing ingannevole: sebbene possa portare grandi benefici a un ampio numero di persone, le sue implicazioni etiche e sociali potrebbero essere negative. L'utilitarismo aziendale potrebbe, quindi, giustificare azioni moralmente discutibili in nome del benessere collettivo.⁵⁵ L'utilitarismo è infatti una versione sofisticata del *consequenzialismo*, che valuta le azioni in base alle loro conseguenze. Una forma tipica di consequenzialismo è quella massimizzante: un atto è giusto se produce le migliori conseguenze possibili. In ambito aziendale, ciò significa che l'atto doveroso è quello che produce il massimo numero di conseguenze positive. Come anticipato, questa posizione solleva alcune riflessioni: come determinare quali conseguenze sono positive? Chi è il soggetto di questo consequenzialismo?

Nella risposta a queste domande si fanno strada due forme complementari di consequenzialismo:

- a) *Egoismo etico*⁵⁶: È giusto fare ciò che massimizza il proprio interesse o benessere a lungo termine. Tuttavia, questa posizione è poco accreditata e spesso associata a figure come il Marchese de Sade o, in tempi moderni, Ayn Rand⁵⁷.
- b) *Utilitarismo classico*. Reso celebre da pensatori come R.M. Hare e John Harsanyi, mira a massimizzare l'utilità generale: un'azione è giusta se, e solo se, massimizza le conseguenze positive per tutti i coinvolti. Questo approccio riduce la morale a un problema matematico, offrendo una soluzione in ogni caso.

⁵⁵ M. Reichlin, *L'utilitarismo*, Il Mulino, Bologna 2013.

⁵⁶ J. Rachels, *Ethical Theory: Theories About How We Should Live*, Oxford University Press, Oxford 2007, p. 120.

⁵⁷ A. Rand, *La virtù dell'egoismo*, a cura di M. La Sorda, Liberilibri, Macerata 1994.

Jeremy Bentham, con la sua opera del 1789, ha inaugurato l'utilitarismo introducendo il calcolo utilitaristico, secondo il quale ogni azione dovrebbe essere valutata sulla base di sette caratteristiche fondamentali per calcolare il piacere. Tuttavia, non specifica quando queste conseguenze debbano essere calcolate: se sul momento o in un tempo successivo. L'utilitarismo, quindi, è una dottrina *teleologica*, secondo cui non esistono criteri di giustizia indipendenti dalle conseguenze; l'essere giusto dipende dal calcolo.

Dopo aver analizzato brevemente il quadro generale dell'utilitarismo, si sollevano prontamente diversi problemi. La prima domanda epistemica è: *possiamo davvero calcolare tutto questo?*⁵⁸ Come è possibile comparare i piaceri personali e interpersonali? Il beneficio che un singolo può trarre da una certa scelta aziendale è difficilmente comparabile con quello di altri. L'utilitarismo richiede di calcolare non solo le conseguenze immediate, ma tutte quelle possibili, sia personali che universali. Questo non presuppone forse una sorta di onniscienza?

Un secondo problema è la distribuzione dell'utilità. L'utilitarismo mira a massimizzare l'utilità aggregata, ossia la somma dell'utilità individuale, senza considerare la distribuzione equa dei benefici. Poniamo il caso di un'azienda che in un'ottica di distribuzione di premi produttività preveda queste due ripartizioni:

- **l'opzione A** prevede che X riceva 100€, Y riceva 100€ e Z riceva 90€
- **l'opzione B** prevede che X riceva 250€, Y riceva 30€ e Z riceva 20€

L'utilitarista, senza indugi dovrebbe scegliere l'opzione B, nonostante la distribuzione sia estremamente iniqua. Bentham aveva riconosciuto questo problema e i marginalisti lo affrontarono con la teoria della "*decrescita al margine*", secondo cui l'utilità decresce man mano che la quantità aumenta⁵⁹. Tuttavia, questo risolve solo parzialmente il problema.

Una terza critica è che l'utilitarismo aziendale permette di violare qualsiasi regola morale, a patto che ciò aumenti il benessere complessi-

⁵⁸ B. Williams, *Utilitarianism: For and Against*, a cura di J.J.C. Smart e B. Williams, Cambridge University Press, Cambridge 1973.

⁵⁹ A. Marshall, *Principi di economia*, a cura di R. Fiorentini, UTET, Torino 1972, p. 188.

vo. Ad esempio, umiliare e brutalizzare un dipendente non è sbagliato se questa azione è finalizzata al salvataggio di altre cinque vite. Bernard Williams ha esemplificato questa posizione con il caso di Jim⁶⁰, mentre Philippa Foot ha sottolineato che l'utilitarista sarebbe disposto a fare di tutto sotto minaccia, anche uccidere 20 persone per salvarne altre 100⁶¹.

La quarta obiezione è che l'utilitarismo richiede troppo. Secondo la teoria della *demandingness*⁶², non possiamo accontentarci di fare qualcosa di buono, ma dobbiamo sempre cercare di fare il meglio possibile. Peter Singer sostiene che dovremmo donare fino a quando dare un dollaro in più ci metterebbe nella stessa condizione di chi stiamo aiutando⁶³. Questo non è forse un consiglio di perfezione piuttosto che un dovere morale? Utilizzando il linguaggio aziendale, l'utilitarismo non distingue tra doveri morali e atti supererogatori, che sono meritori ma non obbligatori. Questo porta a un continuo aumento delle richieste, senza una chiara distinzione tra ciò che è moralmente richiesto e ciò che è moralmente lodevole. Fino a quanto una azienda dovrebbe spingersi per rispettare questi precetti?

Infine, l'utilitarismo riconosce solo ragioni agente-neutrali, ignorando le ragioni agente-relative. Le prime sono ragioni per agire che qualunque individuo possiede, mentre le seconde sono ragioni relative a un individuo specifico. Ad esempio, salvare un collega da un incendio potrebbe avere un valore maggiore rispetto a salvare degli estranei che stanno visitando l'azienda, ma l'utilitarismo non riconosce questo tipo di parzialità. Donare un giorno di ferie ad un collega senior dopo anni di onorato lavoro, piuttosto che all'ingegnere neo laureato assunto da tre giorni, è perfettamente (e moralmente) la stessa cosa. Esistono ragioni di parzialità che non possono essere ignorate senza compromettere il senso comune della moralità.

⁶⁰ B. Williams, *Problemi dell'io*, Il Mulino, Bologna 1985, p. 112

⁶¹ P. Foot, *Virtues and Vices*, Oxford University Press, Oxford 2002, p. 23. Si veda anche della stessa autrice: *Moral Dilemmas and Other Topics in Moral Philosophy*, Clarendon Press, Oxford 2002, p. 45.

⁶² P. Singer, *Etica pratica*, a cura di F. Bacchini, L. Boniolo, e M. Mori, Einaudi, Torino 1989, p. 176.

⁶³ P. Singer, *Fame, affluenza e morale*, a cura di G. De Sanctis, Mimesis, Milano 2010, p. 78.

Nel contesto aziendale, queste critiche diventano particolarmente rilevanti. Ad esempio, consideriamo un'azienda che deve decidere se delocalizzare la produzione in un paese con costi del lavoro inferiori. Dal punto di vista utilitarista, la decisione potrebbe essere giustificata se porta a un aumento complessivo del benessere, riducendo i costi di produzione e aumentando i profitti per gli azionisti. Tuttavia, questa decisione potrebbe avere conseguenze negative significative – anche se quantitativamente minoritarie – per i lavoratori locali che perdono il lavoro, per la comunità locale che subisce un declino economico e per l'ambiente se i nuovi siti di produzione hanno standard ambientali più bassi. Un altro esempio riguarda l'uso di pratiche di marketing aggressive. Un'azienda potrebbe giustificare una campagna di marketing ingannevole che aumenti significativamente le vendite, argomentando che il benessere complessivo è aumentato grazie ai maggiori profitti e alla creazione di nuovi posti di lavoro. Tuttavia, questa pratica potrebbe danneggiare i consumatori che sono indotti a comprare prodotti di cui non hanno realmente bisogno o che non rispondono alle loro aspettative, ma potrebbe anche danneggiare la fiducia del pubblico nell'azienda e nel mercato in generale. Un esempio concreto di utilitarismo aziendale mal applicato è il recente scandalo delle emissioni di Volkswagen⁶⁴. L'azienda ha utilizzato un software per manipolare i test delle emissioni dei loro veicoli diesel, presentando risultati falsi. Dal punto di vista utilitarista, i manager potrebbero aver giustificato questa azione come un modo per mantenere competitività e profitti, proteggendo posti di lavoro e beneficiando gli azionisti. Tuttavia, le conseguenze negative di questa decisione sono state enormi: danni ambientali, perdita di fiducia dei consumatori, sanzioni legali e un grave danno alla reputazione dell'azienda. Questo esempio dimostra come l'adozione di una prospettiva utilitarista possa portare a decisioni eticamente discutibili e dannose a lungo termine.

Un altro aspetto da considerare nel mondo contemporaneo è certamente la sostenibilità⁶⁵. Le aziende sono sempre più chiamate a conside-

⁶⁴ Si tratta di un episodio che ha riguardato la scoperta della falsificazione di dati in merito alle emissioni delle automobili diesel (da qui il nome *dieselgate*) prodotte dalla ditta Volkswagen e vendute negli Stati Uniti d'America e in Europa.

⁶⁵ Unione Europea, *European Green Deal*, disponibile su: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

rare l'impatto ambientale delle loro operazioni. L'approccio utilitarista puro potrebbe spingere le aziende a prendere decisioni che massimizzano i profitti a breve termine a scapito della sostenibilità a lungo termine. Ad esempio, un'azienda potrebbe decidere di utilizzare risorse naturali in modo intensivo per massimizzare i profitti, senza considerare l'esaurimento delle risorse e i danni ambientali a lungo termine, giungendo a conseguenze negative per le future generazioni e per l'ambiente, mostrando i limiti dell'utilitarismo nel considerare le implicazioni a lungo termine delle azioni aziendali. Considerando le critiche e i problemi dell'utilitarismo, è importante esplorare alternative che possano offrire una guida etica più robusta per le decisioni aziendali. Non è questo il luogo per affrontare la disamina, ma ci basti accennare che una di queste alternative è fornita dalla *teoria deontologica*⁶⁶ che si basa su principi morali fissi e diritti. Secondo la deontologia⁶⁷, alcune azioni sono intrinsecamente giuste o sbagliate, indipendentemente dalle loro conseguenze. Questo approccio può offrire una guida più chiara per le decisioni etiche, proteggendo i diritti degli individui e assicurando che le azioni siano moralmente giustificate.

Un'altra alternativa è *l'etica delle virtù*⁶⁸, che si concentra sul carattere e sulle qualità morali degli individui. Invece di concentrarsi solo sulle conseguenze delle azioni o su principi morali fissi, l'etica delle virtù incoraggia le persone a sviluppare virtù come l'onestà, la giustizia, la benevolenza e la saggezza. Questo approccio può essere particolarmente utile in contesti aziendali, dove la cultura aziendale e il comportamento dei leader possono avere un impatto significativo sulle decisioni etiche. Promuovendo una cultura delle virtù, le aziende possono creare un ambiente in cui le decisioni etiche sono parte integrante delle operazioni quotidiane.

In conclusione, mentre l'utilitarismo offre una prospettiva interessante e rigorosa per la valutazione delle azioni, presenta diverse problematiche che ne limitano l'applicabilità pratica, soprattutto in contesti complessi come quello aziendale. La difficoltà di misurare il benessere,

⁶⁶ Sarebbe più corretto affermare *teorie deontologiche*, poiché ne esistono di molte tipologie. Non potendo qui affrontarle dettagliatamente si utilizzerà il singolare.

⁶⁷ W.D. Ross, *La deontologia*, a cura di S. Socrate, Il Mulino, Bologna 1999.

⁶⁸ A. MacIntyre, *Dopo la virtù*, a cura di P. Capriolo, Feltrinelli, Milano 1988.

la distribuzione iniqua dell'utilità e le implicazioni morali delle azioni rendono questa teoria insufficiente come guida esclusiva per le decisioni etiche. Le alternative come la deontologia e l'etica delle virtù offrono prospettive che possono integrare o sostituire l'approccio utilitarista, fornendo una guida più robusta per le decisioni aziendali etiche. Le aziende devono quindi considerare un approccio etico più integrato e sfaccettato, che tenga conto delle conseguenze, dei diritti e delle virtù, per navigare attraverso le complesse sfide etiche del mondo contemporaneo⁶⁹. Questo è il ruolo del consulente filosofico aziendale: un professionista che conoscendo il contesto complesso della filosofia (anche morale) e del mondo possa orientare di volta in volta il consultante nella presa di consapevolezza rispetto al reale.

b. Esempi del fallimento

Il puro utilitarismo risulta quindi inapplicabile e controproducente all'interno di un'azienda. Tale approccio, basato sul calcolo razionale di costi e benefici, ignora le dinamiche umane e sociali che influenzano in modo determinante la produttività e il benessere aziendale. Successivamente all'aver analizzato questa visione dal punto di vista teorico, proveremo ora ad avvalorare questa tesi grazie all'aiuto di tre esempi concreti:

- a) Il *Crowding-Out* e la *Traslazione degli Incentivi*: L'utilizzo di incentivi, ad esempio monetari, per aumentare la produttività può generare un fenomeno paradossale chiamato "crowding-out"⁷⁰. Come dimostra l'esempio dei donatori di sangue⁷¹, l'introduzione di un compenso economico può tramutare un'azione motivata da ideali e altruismo in un mero scambio commerciale. La motivazione intrinseca, spinta da valori e sen-

⁶⁹ T. Beauchamp e N. Bowie (a cura di), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 1997.

⁷⁰ D. Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins, New York 2008.

⁷¹ In un esperimento, i ricercatori hanno offerto un compenso di 10 dollari ai donatori di sangue abituali. Inizialmente, si è verificato un aumento delle donazioni. Tuttavia, nel lungo periodo, il numero di donatori è tornato ai livelli precedenti e in alcuni casi è persino diminuito. Questo perché i donatori abituali erano motivati da ideali altruistici e non dal denaro.

so di appartenenza, viene sostituita da una mera valutazione costi-benefici, con effetti negativi sul lungo termine. I lavoratori, ridotti a strumenti per la massimizzazione del profitto, perdono la loro individualità e la loro autonomia, diventando meno coinvolti e meno produttivi. Ciò significa che non sempre la soluzione utilitarista è lungimirante: la traslazione da un *fine reale* ad un *fine economico* allontana la partecipazione di chi possiede idee nette e chiare. La massimizzazione del profitto erode quindi la propria autonomia ed individualità. Gli studi di psicologia dimostrano che gli incentivi monetari possono effettivamente aumentare la produttività nel breve termine. Tuttavia, nel lungo periodo, l'effetto positivo tende a diminuire o addirittura a svanire. Questo perché il lavoratore si "abituava al premio" e la sua motivazione intrinseca, ovvero il piacere di svolgere il proprio lavoro per la sua soddisfazione personale, viene gradualmente erosa.

- b) *Il Paradosso della Infelicità Opulenta e la Distruzione del Capitale Sociale*. L'economista Richard Easterling ha evidenziato il paradosso della "felicità opulenta"⁷²: l'aumento del benessere economico porta ad un incremento della felicità, ma solo fino ad un certo punto. Oltre questa soglia, la felicità tende a stagnarsi o addirittura a diminuire. Un ambiente aziendale dominato dall'utilitarismo puro mina la fiducia e la collaborazione tra i dipendenti, ostacolando la creazione di un solido capitale sociale. La competizione sfrenata e l'individualismo dilagante, tipici di un ambiente utilitaristico, impediscono la condivisione di conoscenze e la collaborazione, elementi essenziali per la crescita e l'innovazione. I dipendenti si sentono in competizione tra loro, piuttosto che collaborare per il raggiungimento degli obiettivi comuni. Questo porta ad una diminuzione della produttività, un aumento del turnover e un clima lavorativo negativo. Il *capitale sociale* rappresenta la rete di relazioni di fi-

⁷² R.A. Easterlin, *Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence*, in *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz*, edito da P.A. David and M.W. Reder, Academic Press, New York 1974, pp. 89-125.

ducia e collaborazione tra i dipendenti. Un ambiente aziendale utilitaristico distrugge questo capitale sociale, con conseguenze negative sulla produttività, l'innovazione e il benessere dei dipendenti.

- c) *L'Asino di Buridano e il Limite della Razionalità Economica.* L'asino di Buridano, incapace di scegliere tra due mucchi di fieno identici, rappresenta il limite della razionalità economica⁷³. Il puro utilitarismo assume che le scelte siano sempre basate su un calcolo razionale di costi e benefici, trascurando le emozioni, le relazioni e i valori. Tuttavia, non tutte le decisioni possono essere prese esclusivamente sulla base di criteri economici. La cortesia, ad esempio, non ha un prezzo definito, ma rappresenta un valore relazionale fondamentale per un ambiente lavorativo positivo. La disponibilità, la cordialità, il sorriso di un/una collega non è monetizzabile. Io non posso pagare per quella caratteristica: il denaro è collegato all'*utilità*, non alla *relazione*. Ciò non significa che sia gratuito, ma semplicemente senza prezzo.

Il puro utilitarismo fallisce all'interno dell'azienda perché ignora le dinamiche umane e sociali che influenzano la produttività e il benessere. Un approccio più olistico, che valorizzi la motivazione intrinseca, la collaborazione e il capitale sociale, risulta più efficace nel raggiungimento di una crescita sostenibile e di un ambiente lavorativo positivo per tutti i dipendenti. Questo è ciò che noi abbiamo definito nei compiti del consulente filosofico aziendale: una figura professionale, attenta e preparata, atta a salvaguardare la *dignità* della persona umana nel suo senso più completo.

Prima di proseguire oltre e concentrarsi sulla figura del consulente, ritengo particolarmente importante il concentrarsi su un paragone filosofico chiarificatore in questo senso. Il modello dell'"*homo oeconomicus*"⁷⁴, centrale nell'utilitarismo puro, rappresenta un'idea

⁷³ A. Sen, *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, Philosophy & Public Affairs, Vol. 6, No. 4, 1977, pp. 317-344.

⁷⁴ J.S. Mill, *Utilitarianism*, a cura di G. Sher, Hackett Publishing Company, Indianapolis 1979, p. 56

semplificata e riduttiva del comportamento umano nelle aziende⁷⁵. Ignorando le dimensioni etiche, emotive e sociali dell'individuo, questa visione fallisce nel cogliere la complessità delle decisioni aziendali. Questo modello neoclassico è stato messo in crisi proprio perché non tiene conto degli aspetti umani e umanistici, risultando così insufficiente nel cogliere la realtà delle scelte aziendali. Per approfondire questa critica, possiamo fare riferimento alla filosofia di Tommaso d'Aquino, che offre una visione più completa e sfaccettata del processo decisionale umano. L'"homo oeconomicus" viene spesso criticato per la sua razionalità limitata e la sua incapacità di considerare fattori *non economici*. Come sottolinea Amartya Sen, la visione unidimensionale dell'utilitarismo ignora la molteplicità delle motivazioni umane, riducendole unicamente al calcolo di costi e benefici⁷⁶. Il modello di "bounded rationality" di Herbert Simon evidenzia come la razionalità umana sia intrinsecamente limitata da vincoli cognitivi, informazioni incomplete e incertezza⁷⁷. Queste limitazioni rendono difficile, se non impossibile, per gli individui prendere decisioni perfettamente razionali in base al solo calcolo utilitaristico. La teoria dell'*electio* di Tommaso d'Aquino⁷⁸ offre un'alternativa più completa all'utilitarismo, considerando l'uomo nella sua totalità, includendo le sue dimensioni razionali, emotive e morali. Il processo decisionale, secondo d'Aquino, si articola in tre atti:

- *Deliberazione/discernimento*: Questo primo atto riguarda la ricerca del modo migliore per realizzare il fine desiderato. Si tratta di un ragionamento complesso e multilivello in cui si esplorano diverse possibilità e si considerano vari aspetti della situazione. La ricerca e l'analisi di diverse opzioni, non solo quelle che massimizzano l'utilità. La prudenza gioca un ruolo

⁷⁵ E. Casadei, *Rational Choice ed Electio Tommasiana*, in *Divus Thomas*, Vol. 121, No. 3 2018 - settembre/dicembre, pp. 330-335.

⁷⁶ A. Sen, *The Impossibility of a Just Liberalism*, *American Economic Review* 83, no. 2 1993, pp. 393-394.

⁷⁷ H. A. Simon, *Bounded Rationality and Organizational Learning*, in *Organization Science* 2(1), 1991, pp.125-134.

⁷⁸ J. Finnis, *Aquinas: Moral, Political, and Legal Theory*, Oxford University Press, Oxford 1998.

fondamentale nel valutare le conseguenze di ogni scelta, non solo i benefici immediati.

- *Giudizio della prudenza e della coscienza*: La coscienza, guidata dai principi morali, interviene per vagliare la bontà e l'eticità delle opzioni. Questo aspetto è assente nell'utilitarismo, che si concentra esclusivamente sull'efficacia e sulle conseguenze. In questa fase, si verifica la validità delle conclusioni raggiunte durante la deliberazione. La domanda cruciale è: *ho ragionato bene?* Questo giudizio riguarda non solo l'efficacia pratica, ma anche la bontà morale dell'azione proposta.
- *Scelta*: L'esito di un processo deliberativo complesso che integra razionalità, emozioni e valori morali. La scelta non è solo il risultato di un calcolo costi-benefici, ma un atto libero e consapevole che tiene conto di molteplici fattori. Infine, si arriva all'atto di scegliere, che Tommaso descrive come un atto di libertà intelligente o di desiderio consigliato. È la decisione finale su quale azione intraprendere.

Il mondo aziendale è costellato ogni giorno di decisioni: concentriamoci perciò sul primo atto, *il discernimento*. Nella dinamica della decisione vi è sempre:

- *Una premessa maggiore* (universale), che rappresenta l'ideale o il valore che si desidera realizzare. Ad esempio, trovando la chiavetta del caffè abbandonata per terra in sala bar, il valore ideale potrebbe essere la restituzione dell'oggetto (alla reception o al legittimo proprietario se indicato)
- *Una premessa minore* (particolare), che riguarda l'atto specifico da compiere per realizzare quel valore in una situazione concreta (*hic et nunc*). Ad esempio, trovare il modo di restituire la chiavetta al legittimo proprietario.
- *Conclusione*, ovvero decidere come realizzare concretamente l'azione nel qui e ora.

Applicare questi concetti al contesto aziendale non è affatto fuori luogo. Le decisioni aziendali richiedono spesso un discernimento che va oltre il semplice calcolo economico. Esse coinvolgono considerazioni

etiche e umane che un modello puramente razionale non può catturare adeguatamente. Ad esempio potrei usufruire della chiavetta del caffè smarrita, prima di riconsegnarla. L'approccio di Tommaso d'Aquino ci offre una lente preziosa per comprendere *perché* la teoria utilitarista pura non sia la risposta adeguata. Essa trascura la complessità del processo decisionale umano, che include una *deliberazione morale e pratica* che non può essere ridotta a semplici calcoli economici. Questa prospettiva interdisciplinare e olistica ci permette di riconoscere l'importanza di considerare gli aspetti umanistici nelle scelte aziendali, per rendere le decisioni non solo efficaci, ma anche *eticamente valide*. La teoria dell'Aquinate è estremamente rilevante nel contesto aziendale: considerare le dimensioni umane e umanistiche nelle decisioni aziendali può portare maggiore eticità. Le aziende che considerano le implicazioni morali delle loro scelte possono evitare comportamenti dannosi per i dipendenti, le comunità e l'ambiente.

Non solo, anche una maggior sostenibilità è presa in considerazione: decisioni che considerano l'impatto a lungo termine sulle persone e sul pianeta possono promuovere pratiche aziendali più sostenibili, così come una maggiore responsabilità sociale: la responsabilità sociale d'impresa (CSR) incarna i principi di Tommaso, promuovendo un approccio aziendale che va oltre la massimizzazione del profitto e considera il benessere di tutti gli stakeholder. Il pensiero di Aristotele rafforza ulteriormente l'argomento. Nell'"*Etica Nicomachea*", Aristotele distingue tra *intelletto teoretico*, focalizzato sulla conoscenza astratta, e *intelletto pratico*, che guida le azioni umane⁷⁹. La virtù, per Aristotele, è la capacità di scegliere il bene e agire di conseguenza, concetto chiave nella teoria Tommasiana e assente nell'utilitarismo. L'integrazione delle riflessioni di Tommaso d'Aquino e Aristotele permette di superare i limiti dell'utilitarismo puro nell'azienda. La loro enfasi sulla complessità dell'uomo e sulla centralità dell'etica offre una base filosofica solida per promuovere un modello di business più umano, etico, sostenibile e socialmente responsabile. Le aziende che abbracciano questa visione avranno maggiori probabilità di successo a lungo termine e di contribuire a un futuro migliore per tutti.

⁷⁹ Aristotele, *Etica Nicomachea*, a cura di G. Reale, Bompiani, Milano 2002, Libro VI, Capitoli 5-7.

Il Consulente in azienda: ovvero ridurre la distanza tra utilitarismo e dignità umana

Il counseling filosofico emerge come una disciplina utile nel tentativo di colmare la distanza tra teoria e pratica, specialmente in contesti aziendali dove l'etica e la filosofia applicata possono offrire prospettive critiche e trasformatrice. In un ambiente sedotto dall'utilitarismo e dalla massimizzazione del profitto, il counselor filosofico si inserisce come figura chiave che promuove la riflessione critica sulle varie opinioni e pone chiarezza riguardo alla visione del mondo personale e al nostro modo di *esser-nel-mondo*. Questo approccio non solo può arricchire l'analisi etica all'interno delle organizzazioni, ma anche guidare l'implementazione di idee innovative, metodologie e soluzioni che sfidino i processi tradizionali e promuovano una cultura aziendale più eticamente informata.

Il *filosofo-consulente* può essere distinto in quattro aspetti, paralleli ai principi di bioetica ampiamente riconosciuti nel contesto biomedico, formulati da Beauchamp e da James Childress⁸⁰: *autonomia, beneficenza, non maleficenza e giustizia*. Nel panorama sempre più complesso e interconnesso del mondo aziendale contemporaneo, la consulenza filosofica emerge come un approccio innovativo per affrontare le sfide etiche e decisionali che le organizzazioni devono affrontare. Al centro di questo approccio sta l'applicazione dei principi fondamentali della bioetica, che offrono un quadro robusto per orientare le decisioni nel campo della medicina e della ricerca biomedica. Tuttavia, questi principi possono essere altrettanto rilevanti e trasformativi nel contesto aziendale, dove la complessità delle dinamiche organizzative richiede una riflessione approfondita e una guida etica.

Il primo principio, *l'autonomia*, assume un significato cruciale nella consulenza filosofica aziendale. Promuovere l'autonomia significa non solo rispettare la capacità decisionale degli individui all'interno dell'azienda, ma anche incoraggiare un dialogo aperto e inclusivo che consenta a tutte le parti interessate di contribuire al processo decisionale. Questo principio sottolinea l'importanza di un consenso informa-

⁸⁰ T. Beauchamp e J.F. Childress, *Principles of Biomedical Ethics*, Oxford University Press, New York 2009.

to e consapevole, dove i dipendenti e gli stakeholder siano pienamente informati riguardo alle decisioni aziendali e abbiano la possibilità di influenzarle in modo significativo. Il consulente filosofico, quindi, funge da facilitatore di questo processo, fornendo strumenti e metodologie per promuovere una leadership consapevole e responsabile che rispetti l'autonomia individuale e collettiva.

Il secondo principio, la *beneficenza*, si traduce nella consulenza filosofica aziendale nel perseguire il bene comune all'interno dell'organizzazione. Ciò implica non la massimizzare il profitto, ma la più ampia considerazione del benessere dei dipendenti, la sostenibilità ambientale e l'impatto sociale dell'azienda, giusto per citarne alcune. Il consulente filosofico collabora con i leader aziendali per integrare questi obiettivi etici nella strategia aziendale, promuovendo pratiche di gestione che riflettano un impegno genuino per il miglioramento della qualità della vita all'interno e all'esterno dell'organizzazione. Questo approccio non solo migliora la reputazione aziendale, ma contribuisce anche a costruire relazioni più solide con i clienti, i fornitori e la comunità più ampia.

Il terzo principio, la *non maleficenza*, pone l'accento sull'obbligo etico di evitare danni e pregiudizi non necessari. Nel contesto aziendale, questo principio richiede una valutazione critica delle implicazioni etiche delle decisioni e delle politiche aziendali. Il consulente filosofico lavora per identificare potenziali rischi etici e per sviluppare strategie preventive che proteggano i dipendenti, gli stakeholder e l'ambiente. Ciò include la promozione di una cultura aziendale che valorizzi l'integrità e la responsabilità sociale, e che adotti pratiche di governance trasparenti ed eticamente informate. Inoltre, il consulente può facilitare la gestione etica dei conflitti all'interno dell'azienda, promuovendo una cultura del dialogo e della risoluzione pacifica delle ostilità che rispetti i diritti e le dignità di tutti gli interessati.

Infine, il *principio di giustizia* richiede un impegno per l'equità nelle decisioni aziendali, nella distribuzione delle risorse e nella gestione delle opportunità. Questo principio si riflette attraverso la promozione di politiche di diversità e inclusione che assicurino che tutte le persone coinvolte nell'azienda abbiano pari opportunità di sviluppo e di crescita. Il consulente collabora con i leader aziendali per identificare e

affrontare le disparità esistenti, garantendo che le politiche aziendali siano equamente applicate e che tutte le decisioni rispettino i principi di equità e giustizia sociale.

Alla luce di queste considerazioni potremmo affermare che la Consulenza Filosofica aziendale applica i principi della bioetica nel contesto aziendale, fornendo una guida etica fondamentale per le decisioni e le pratiche aziendali⁸¹. Questo approccio non solo migliora la responsabilità sociale e etica dell'azienda, ma contribuisce anche a costruire una cultura organizzativa basata sui valori, che promuova il benessere dei dipendenti, il rispetto per gli stakeholder e un impatto positivo sulla società nel suo complesso.

Abbiamo approfondito il ruolo fondamentale del counseling filosofico nell'ambito aziendale, esplorando come questa disciplina possa offrire una prospettiva critica e trasformativa in contesti dominati dall'utilitarismo e dalla massimizzazione del profitto. Attraverso l'analisi dei principi bioetici e delle implicazioni etiche, il consulente filosofico emerge come una figura chiave che facilita una riflessione profonda e articolata sulle decisioni aziendali, promuovendo un'etica applicata che consideri sia il benessere individuale che quello collettivo. La bioetica e la filosofia morale rappresentano un terreno fertile per il counseling filosofico aziendale. Entrambe le discipline si concentrano sull'importanza delle parole e sull'analisi coscienziale nella valutazione delle decisioni etiche. Questo reciproco dialogo consente di approfondire la comprensione delle implicazioni morali delle azioni aziendali, fornendo strumenti teorici robusti per affrontare le sfide etiche contemporanee. Il consulente filosofico, con la sua formazione multidisciplinare, può integrare queste prospettive per guidare l'azienda verso decisioni più informate e eticamente fondate. L'etica permea ogni aspetto della vita aziendale, influenzando non solo le decisioni strategiche ma anche la cultura organizzativa e le dinamiche interpersonali. Come suggerito da Volpone⁸², l'etica nasce da condizioni umane e solleva questioni fondamentali sull'identità e l'essenza delle organizzazioni. Ad esempio, la domanda

⁸¹ M. Schwartz, *Ethics and Corporate Governance: An Australian Handbook*, Federation Press, Sydney 2005.

⁸² G. Volpone, *Ethics and the Construction of Organizational Reality: A Heideggerian Approach*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, No. 2, 2003, pp. 159-167.

cartesiana sull'essenza⁸³ potrebbe esser posta anche in ambito aziendale: qualora cambiassero tutti i dipendenti, tutti i comportamenti, tutte le norme morali, potremmo ancora parlare della stessa azienda? Ecco, quindi, l'importanza di considerare l'impatto umano e morale delle decisioni aziendali. Il consulente filosofico si propone di affrontare queste sfide mantenendo l'integrità delle tre dimensioni cruciali dell'azienda: *posizione, prestazione e potenziale*. Queste rappresentano rispettivamente il presente, il passato e il futuro dell'organizzazione, e il consulente filosofico può contribuire a integrare queste dimensioni per sostenere una visione aziendale eticamente informata e culturalmente coesa.

Nonostante l'interesse dei modelli utilitaristi e della scelta razionale nel contesto aziendale, il nostro studio ha dimostrato che essi non rappresentano gli unici strumenti validi per valutare la complessità e la responsabilità dei ruoli all'interno dell'organizzazione. Il consulente filosofico, con la sua capacità di considerare sia gli interessi individuali che quelli organizzativi, può facilitare decisioni che promuovono il bene sia dei singoli individui che dell'azienda nel suo insieme. Questo approccio integrato non solo contribuisce a migliorare la reputazione aziendale e la fiducia delle parti interessate⁸⁴, ma anche a creare un ambiente di lavoro più eticamente consapevole e socialmente responsabile. In conclusione, il counseling filosofico rappresenta un'importante risorsa per le aziende moderne, offrendo una guida etica che integra teoria e pratica. Attraverso una profonda riflessione sui principi etici, l'analisi delle implicazioni morali e il sostegno alla visione etica delle organizzazioni, il consulente filosofico si posiziona come un *agente di cambiamento positivo*. Promuove una cultura aziendale responsabile, innovativa e sostenibile nel lungo periodo, preparando le aziende ad affrontare le sfide etiche complesse e a perseguire obiettivi che rispettino il valore umano e contribuiscano al benessere della società nel suo insieme.

⁸³ Cartesio, *Meditazioni Metafisiche*, a cura di M. Dal Pra, Bompiani, Milano 2010.

⁸⁴ T. Donaldson e T.W. Dunfee, *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory*, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 2, 1994, pp. 252-284.

CONCLUSIONI

Lo sviluppo integrale del lavoratore

Nel corso di queste pagine, abbiamo esplorato l'importanza della Consulenza Filosofica aziendale da un punto di vista morale, analizzando come questa pratica possa favorire lo sviluppo della persona e del lavoratore all'interno del contesto produttivo. Abbiamo analizzato come l'approccio filosofico possa aiutare a superare una visione settoriale dell'etica, estendendo il concetto di dignità umana⁸⁵ oltre i limiti degli estremi drammatici della vita e applicandolo alla quotidianità lavorativa. La Consulenza Filosofica aziendale non si limita a risolvere problemi pratici, ma mira a promuovere una riflessione profonda sui valori, significati e obiettivi personali dei lavoratori, facilitando così la loro *auto-realizzazione*. In questo contesto, il consulente filosofico agisce come guida, aiutando gli individui a esplorare e comprendere le dinamiche esistenziali che influenzano la loro vita professionale.

Lo sviluppo integrale del lavoratore non è solo un obiettivo desiderabile, ma una necessità imprescindibile per il successo delle organizzazioni moderne. Nel contesto aziendale odierno, caratterizzato da rapide trasformazioni tecnologiche e da una crescente complessità, il benessere e la realizzazione personale dei lavoratori diventano elementi fondamentali per garantire un ambiente produttivo e sostenibile⁸⁶. Il consulente filosofico, con la sua capacità di applicare concetti filosofici alla vita quotidiana, svolge un ruolo cruciale in questo processo. Egli aiuta i lavoratori a sviluppare una consapevolezza più profonda di sé, favorendo la riflessione su valori e significati che trascendono l'aspetto meramente utilitaristico del lavoro. Questo approccio integrale promuove una cultura aziendale più etica e umana, dove il lavoratore è visto non solo come una *risorsa produttiva*, ma come una persona con

⁸⁵ M. Nussbaum, *Frontiers of Justice: Disability, Nationality, Species Membership*, Harvard University Press, Cambridge, MA 2006.

⁸⁶ E. L. Deci e R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985.

bisogni, aspirazioni e *dignità* propria. Il rispetto della dignità del lavoratore è strettamente legato alla promozione del suo sviluppo integrale. La dignità umana, come abbiamo visto, è un concetto complesso che ha radici profonde nella filosofia e nella storia dell'umanità. Essa si manifesta non solo nel riconoscimento del valore intrinseco di ogni persona, ma anche nel trattamento rispettoso e nella valorizzazione delle sue capacità e potenzialità.

Nel contesto aziendale, questo significa creare condizioni che permettano ai lavoratori di esprimere al meglio se stessi, di sentirsi apprezzati e di vedere riconosciuto il proprio contributo. Il consulente filosofico, attraverso un processo di *maieutica etica*, aiuta a mettere in luce quei valori e quelle dinamiche che sostengono il rispetto della dignità del lavoratore. Solo in un ambiente in cui la dignità è compiuta i lavoratori possono realmente sentirsi parte di un progetto più grande, trovando motivazione e senso nel loro operato quotidiano. Il consulente filosofico dispone di strumenti unici che lo rendono particolarmente adatto a facilitare questo processo di sviluppo. Attraverso dialoghi strutturati, riflessioni guidate e l'applicazione di principi filosofici alla vita lavorativa, egli può aiutare i lavoratori a navigare le sfide professionali e personali con maggiore consapevolezza e saggezza. Egli può fungere da *mediatore etico* all'interno delle organizzazioni, promuovendo una cultura del dialogo e della riflessione critica. Questo ruolo è particolarmente importante in un'epoca in cui le decisioni aziendali sono spesso guidate da logiche economiche, trascurando gli aspetti umani ed etici. Attraverso l'adozione di un approccio filosofico, le aziende possono sviluppare politiche e pratiche più inclusive e rispettose, che tengano conto del benessere e della dignità dei lavoratori.

In conclusione, la Consulenza Filosofica aziendale rappresenta un'opportunità straordinaria per promuovere lo sviluppo integrale del lavoratore e garantire il rispetto della sua dignità. In un mondo del lavoro in continua evoluzione, la figura del consulente filosofico emerge come un alleato prezioso, capace di guidare le persone e le organizzazioni verso una maggiore consapevolezza e umanità. Il successo di un'azienda non può essere misurato solo in termini di profitti e produttività,

ma deve includere anche la qualità della vita lavorativa e il benessere dei suoi membri. Solo attraverso un approccio che tenga conto della dimensione etica e umana del lavoro, potremo costruire organizzazioni veramente sostenibili e giuste, dove ogni lavoratore possa trovare non solo un impiego, ma anche una fonte di realizzazione e dignità.

Spunti per il futuro: una banca dati globale

Nel panorama contemporaneo della consulenza aziendale, la disponibilità di dati pubblici gioca un ruolo fondamentale nello sviluppo e nella validazione delle pratiche professionali. La Consulenza Filosofica aziendale, una disciplina ancora emergente, potrebbe trarre enormi benefici dall'adozione di un approccio basato sui dati. La raccolta e l'analisi di dati anonimi relativi a casi concreti rappresenterebbe un'opportunità unica per far fiorire questa disciplina e migliorare l'efficacia degli interventi⁸⁷. Proporre la raccolta di dati anonimi sulla Consulenza Filosofica aziendale potrebbe sembrare una mossa inusuale o bizzarra, ma offrirebbe enormi potenzialità. I dati anonimi permetterebbero di preservare la privacy dei soggetti coinvolti, garantendo al contempo accesso a informazioni cruciali per l'analisi e il miglioramento delle pratiche consulenziali.

Questi dati potrebbero includere dettagli su contesti aziendali, le problematiche affrontate, le metodologie utilizzate e i risultati ottenuti. Analizzare questi dati consentirebbe ai consulenti filosofici di identificare modelli ricorrenti, valutare l'efficacia degli interventi e sviluppare nuove strategie basate su evidenze concrete. Uno degli aspetti più interessanti dell'adozione di dati pubblici è la possibilità di creare una banca dati di *case study*. Questi esempi concreti offrirebbero una risorsa inestimabile per la formazione e la ricerca. Analizzare casi di successo e fallimento permetterebbe di comprendere meglio le dinamiche in gioco e di sviluppare best practices che possono successivamente essere condivise con la comunità professionale. Ad esempio, un case study potrebbe descrivere un intervento di Consulenza Filosofica in un'azienda manifatturiera che ha affrontato problemi di morale basso e alta rotazione

⁸⁷ J. Hadley e S. Roediger, *Thinking Through Cases: A Course in Philosophical Case Analysis*, Hackett Publishing Company, Indianapolis 2003.

del personale. I dati potrebbero rivelare come l'approccio filosofico ha aiutato a migliorare la comunicazione interna, a rafforzare la coesione del team e a ridurre i tassi di abbandono. Altri *case study* potrebbero riguardare interventi in settori diversi, mostrando l'adattabilità e la versatilità della Consulenza Filosofica.

La disponibilità di dati pubblici non è solo un vantaggio pratico per i consulenti, ma rappresenta anche un'opportunità per la ricerca accademica. Gli studiosi potrebbero utilizzare questi dati per condurre studi approfonditi sugli effetti della Consulenza Filosofica aziendale, contribuendo a legittimare la disciplina e a espanderne le basi teoriche. Inoltre, i dati potrebbero aiutare a identificare le sfide comuni che le aziende affrontano e a sviluppare approcci innovativi per risolverle. Questo tipo di ricerca è fondamentale per rispondere filosoficamente ai bisogni in continua evoluzione del mondo del business. Certamente un aspetto cruciale nella raccolta di dati anonimi è garantire la trasparenza e il rispetto dei principi etici. È essenziale che la raccolta e l'uso dei dati avvengano in modo responsabile, con il consenso informato delle aziende e dei lavoratori coinvolti. Inoltre, i dati dovrebbero essere gestiti in modo sicuro per prevenire qualsiasi rischio di de-anonimizzazione. La creazione di linee guida etiche per la raccolta e l'analisi dei dati è un passo necessario per assicurare che la consulenza filosofica aziendale mantenga i suoi valori fondamentali di rispetto e dignità umana. La proposta di raccogliere dati pubblici anonimi sulla Consulenza Filosofica aziendale rappresenta un potenziale punto di svolta per la disciplina. Come anticipato, questi dati offrirebbero una base solida per la ricerca, l'innovazione e lo sviluppo delle pratiche consulenziali, permettendo di migliorare l'efficacia degli interventi e di legittimare ulteriormente l'uso della filosofia nel contesto aziendale. Guardando al futuro, è chiaro che l'adozione di un approccio basato sui dati può offrire ai consulenti gli strumenti necessari per affrontare le sfide complesse del mondo del lavoro moderno. Con dati concreti a disposizione, potrebbero continuare a promuovere lo sviluppo integrale dei lavoratori, rispettandone la dignità e contribuendo al successo sostenibile delle organizzazioni.

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV, *Human Cloning and Human Dignity. An Ethical Inquiry*. The President's Council on Bioethics, Washington DC, 2002.
- AA. VV, *Human Dignity and Bioethics: Essays Commissioned by the President's Council on Bioethics*, The President's Council on Bioethics, Washington DC, 2008.
- AA. VV, *La Legge Fondamentale Tedesca*, trad. it. di Anzon e Luther, *Introduzione* di P. Häberle, Giuffrè, Milano 1997.
- Anscombe G.E.M., *Intenzione*, Edizioni Università della Santa Croce, Roma 2004.
- Auer A., *Morale autonoma e fede cristiana*, Paoline, Cinisello Balsamo 1990.
- Beauchamp T. e Childress J.F., *Principles of Biomedical Ethics*, Oxford University Press, New York 2009.
- Becchi P., *Il principio dignità umana*, Morcelliana, Brescia 2013.
- Bentham J., *Introduzione ai principi della morale e della legislazione*, a cura di A. Tagliapietra, Laterza, Roma-Bari 2000.
- Casadei E., *Rational Choice ed Electio Tommasiana*, in *Divus Thomas*, Vol. 121, No. 3 2018 - settembre/dicembre.
- Finnis J., *Etica, basta la maggioranza?*, intervista a cura di E. Castagna, in *Avvenire*, 9 marzo 2012.
- Frankena W.K., *Etica. Una introduzione alla filosofia morale* (1973), tr. it. a cura di M. Mori, Edizioni di Comunità, Milano 1996.
- Kahneman D., *Pensieri veloci, pensieri lenti*, Mondadori, Milano 2012.
- Lecaldano E., *Prima lezione di filosofia morale*, Laterza, Roma-Bari,
- MacIntyre A., *Dopo la virtù*, a cura di P. Capriolo, Feltrinelli, Milano 1988.
- Mordacci R., *L'etica è per le persone*, Edizioni San paolo, Cinisello Balsamo (MI) 2015.
- Rand A., *La virtù dell'egoismo*, a cura di M. La Sorda, Liberilibri, Macerata 1994.
- Reichlin M., *L'utilitarismo*, Il Mulino, Bologna 2013.
- Ross D.W., *The Right and the Good*, Clarendon Press, Oxford 1930 (trad. it. *Il giusto e il bene*, Bompiani, Milano 2004).
- Ross W.D., *La deontologia*, a cura di S. Socrate, Il Mulino, Bologna 1999.
- Sandel J.M., *La giustizia: un caso contro l'etica utilitarista*, Feltrinelli Ed., Milano 2011.
- Scheffler S., *The Rejection of Utilitarianism*, Oxford University Press, Oxford 1982.
- Sen A., *L'idiota sociale*, Laterza, Roma-Bari 2011.
- Simon H.A., *Bounded Rationality and Organizational Learning*, in *Organization Science* 2(1), 1991.
- Spaemann R., *Essere persone*, Editrice La Scuola, Brescia 2013, a cura di G. Brotti.
- Spaemann R., *Persone. Sulla differenza tra "qualcosa" e "qualcuno"*, Laterza, Roma-Bari 2007 (ed. or. *Personen. Versuche über den Unterschied zwischen 'etwas' und 'jemand'*, Klett-Cotta, Stuttgart 1996).
- Szostek A., *La questione antropologica: esiste la verità assoluta sull'uomo?*, in AA. VV, *Natura e dignità della persona umana a fondamento del diritto alla vita. Le*

- sfide del contesto culturale contemporaneo. Atti dell'ottava assemblea generale della pontificia accademia per la vita (città del Vaticano, 25 – 27 febbraio 2002)*, Libreria editrice vaticana, Città del Vaticano 2003, pp. 37-49.
- Tommaso d'Aquino, *Summa theologiae*, trad. it. a cura dei Domenicani italiani, *La Somma teologica*, Edizioni Studio Domenicano, Bologna 1984.
- Vigna C., *Sulla dignità della vita umana in prospettiva bioetica*, in (a cura di) P. Cattorini, E. D'Orazio, V. Pocar, *Bioetiche in dialogo. La dignità della vita umana e l'autonomia degli individui*, Zadig, Milano 1999.
- Volpone G., *Ethics and the Construction of Organizational Reality: A Heideggerian Approach*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 48, No. 2, 2003.
- Von Rad G., *Teologia dell'Antico Testamento I*, Paideia, Brescia 1972 (ed. or. *Theologie des Alten Testaments*, I, Monaco 1957).
- Williams B., *Utilitarianism: For and Against*, a cura di J.J.C. Smart e B. Williams, Cambridge University Press, Cambridge 1973.