

La formazione manageriale sui carboni ardenti

Ferruccio Capelli

Voci autorevoli ripropongono l'attualità della formazione umanistica, ma incontrano fraintendimenti e preclusioni. La questione coinvolge anche la formazione degli adulti, sempre più attratta dalla logica della suggestione, della spettacolarità, dell'intrattenimento. Alcune offerte sconcertanti di formazione manageriale evidenziano l'ambiguità della cultura manageriale. Accade che l'autonomia della persona venga confusa con la flessibilità e l'autonomia assoluta. Si propone l'orizzonte di un nuovo umanesimo anche per la cultura e la formazione manageriale.

La questione della formazione si sta riaffacciando all'attenzione dell'opinione pubblica: si stanno moltiplicando incontri, convegni, libri che cercano di sollecitare una riflessione a tutto campo sulle tendenze attuali del sistema formativo. La questione è affrontata con una molteplicità di accenti e da molti punti di vista, se non altro perché trattasi di un campo di esperienza e di riflessione pressoché illimitato: essa riguarda tutte le fasce di età e coinvolge tutti i rami del sapere. Eppure, nella varietà degli interventi e degli approcci, non è difficile cogliere un filo comune. Con toni e argomenti diversi molte voci cominciano a segnalare una preoccupante divaricazione tra l'ispirazione umanistica e le pratiche che sembrano dilagare

L'allarme della Nussbaum e la recensione polemica de Il Sole 24 Ore

L'allarme più autorevole è arrivato all'opinione pubblica alcuni mesi fa a seguito della traduzione e pubblicazione di un libro di Marta Nussbaum: *Non per profitto*. L'autorevole pensatrice, sulla base della sua duplice esperienza di vita e di studi in America e in India, ha proposto considerazioni preoccupate e indignate sulla deriva dei sistemi formativi, sempre più lontani da un'ispirazione umanistica e sempre più attratti da una logica strumentale e utilitaristica. Il titolo stesso del libro ha una sua eloquenza inconsueta: il sistema formativo, ci dice l'autrice fin dalle prime righe, è contagiato in modo perverso da un orientamento che fa ruotare tutta l'attività umana attorno alla ricerca del profitto. Questo comporta una

svalutazione preconcepita di interi campi della cultura e la subordinazione del sistema formativo stesso a una logica grettamente utilitaria e concorrenziale.

Il libro della Nussbaum, se non altro per l'autorevolezza dell'autrice, non poteva passare sotto silenzio. Esso ha suscitato commenti e recensioni: anche *Il Sole 24 Ore*, nell'inserito domenicale dedicato alla cultura, vi ha dedicato un articolo molto lungo e articolato. In realtà *Il Sole 24 Ore* si è lanciato in una lunga e aspra risposta polemica. Scriveva, infatti, il quotidiano della Confindustria: la Nussbaum non ha alcun senso della realtà perché, con le sue argomentazioni polemiche, rischia di non produrre altro effetto se non quello di spingere i giovani verso le facoltà umanistiche. L'ultima cosa di cui abbiamo bisogno, aggiungeva il giornalista-recensore, è di giovani che si accalcano nelle facoltà umanistiche, prive di sbocco lavorativo. I laureati in filosofia sono anche troppi: sarebbe un'autentica follia invogliare i giovani a imboccare questa strada. Insomma, il rischio paventato dalla Nussbaum di una possibile divaricazione fra processi formativi e cultura umanistica viene ridotto, nell'inserito culturale di uno dei più autorevoli giornali italiani, al problema dell'accesso o meno alle facoltà umanistiche.

Si tratta di un fraintendimento radicale del problema sollevato dalla filosofa americana. A modo suo però questa distorsione polemica è rivelatrice di un clima e di un umore che ha segnato profondamente gli orientamenti culturali più diffusi e prevalenti nel nostro Paese, quelli stessi che solo ora, dopo una lunga stagione di accettazione passiva, cominciano a venire problematizzati e rimessi in discussione.

La distorsione delle “tre I”. Per una formazione umanistica

Dinanzi a un richiamo al valore umanistico della formazione, il collaboratore de *Il Sole 24 Ore* replica affermando che bisogna indirizzare giovani e studenti verso ciò che è utile, ciò che rende, ciò che aiuta a fare. In questa risposta troviamo applicata ed esemplificata quella “filosofia del fare” che, senza voci significative di contrasto, aveva indicato - è storia recente, appena lasciata alle nostre spalle! - come asse culturale per l'istruzione e la formazione nel nostro Paese “le tre I: Inglese, Impresa, Informatica”.

Ovviamente, nessuna obiezione sulla rilevanza dello studio di una lingua straniera e neppure sul bisogno di padroneggiare le applicazioni delle tecnologie dell'informazione. Perfino il richiamo all'impresa può essere giustificato, se con questa espressione si vuole sottolineare l'importanza dell'autonomia e dell'intraprendenza di ogni persona. Il problema sorge quando “le tre I: Inglese, Impresa e Informatica” diventano l'orizzonte complessivo ed esaustivo della formazione: con simili orientamenti, come giustamente sottolinea la Nussbaum, si depaupera la formazione della sua naturale funzione e dei suoi obiettivi fondamentali e ci si avvia verso un vicolo cieco.

La formazione, se tale vuole essere, non può avere finalità immediate e non può essere misurata sulla base della resa economica. I processi formativi devono essere orientati e finalizzati a sviluppare quelle capacità di pensiero e di immaginazione che ci rendono umani, che ci permettono di impostare con gli altri esseri umani relazioni umanamente ricche, non strumentali, di semplice uso e di manipolazione.

Si tratta di considerazioni essenziali, valide in sè e per sè, ma che acquistano un valore ancora più stringente dentro un mondo che cambia a ritmi accelerati, perfino vorticosi. L'idea di restringere il campo della formazione, di legarla a un utile immediato, a un orizzonte contingente, è una scorciatoia sbagliata e illusoria a un tempo: proprio perché tutto è in tumultuoso cambiamento serve una formazione che possa durare nel tempo, che sappia trasmettere gli strumenti per il pensiero critico, che sappia dare e favorire la ricerca di motivazioni forti, che sappia fare vivere l'immaginazione e la creatività.

Qui stanno le ragioni profonde per cui oggi urge riportare l'accento sulla formazione umanistica. Non vi è qui - meglio sottolinearlo a scanso di equivoci - alcuna antistorica contrapposizione tra umanesimo e scienza, tra cultura e formazione umanistica e cultura e formazione scientifica. Il pensiero scientifico è una spinta potente verso l'inventività e la creatività, verso l'adozione di un atteggiamento critico e di un abito rigoroso di pensiero: esso è parte integrante di una nuova moderna cultura umanistica.

La questione delle “capacità” dell'uomo e del cittadino

Chi oggi invita a ragionare su un nuovo umanesimo non ha alcuna nostalgia di quell'antica tradizione retorica che per secoli interi ha appesantito e impoverito la cultura italiana. Si ragiona sull'oggi e non sul passato e si cerca di dare una risposta al tema pressante e assillante delle “capacità” dell'uomo e del cittadino.

Il problema, ci dice Amartya Sen, uno dei più autorevoli studiosi democratici dei nostri tempi, sono le *capabilities*, ovvero le capacità e le possibilità degli esseri umani di esercitare una cittadinanza responsabile in un mondo sempre più complesso e cosmopolita. Con toni e argomenti del tutto convergenti, Sen e la Nussbaum individuano forze potenti che stanno spingendo verso la passività, la chiusura in se stessi, l'isolamento.

Il problema non è nuovo nella riflessione democratica. Lo sguardo geniale di Toqueville aveva già intravisto un rischio del genere addirittura nella America degli anni Trenta dell'Ottocento. Il viaggiatore e studioso francese, scrutando con sorprendente acutezza le tendenze profonde della società americana, aveva parlato della possibile deriva verso un “dispotismo mite”. C'era in quelle parole l'inquietudine di un grande aristocratico, a un tempo attratto e allarmato dai rimescolamenti sociali provocati dalla modernità. Il problema, appena accennato da Toqueville, si propone oggi con tutt'altra urgenza e concretezza. Esso

scandisce aspetti essenziali della nostra vita: poteri immensi, che appaiono fuori controllo, spingono verso la passività e usano spregiudicatamente le più raffinate tecniche della manipolazione.

Sono i problemi concretissimi che abbiamo toccato con mano negli anni che abbiamo appena lasciato alle spalle, gli anni del populismo mediatico imperante, ma essi si ripropongono anche in questi giorni attraversati da altre drammatiche inquietudini. Quest'estate è bastata una lettera della Bce fatta pervenire al Governo italiano nel bel mezzo di agosto per buttare all'aria e modificare tutte le priorità politico-programmatiche. Da allora noi tutti - e con noi i cittadini di molti altri Paesi europei - abbiamo assorbito l'incredibile abitudine di attendere ogni giorno l'oracolo dei "mercati", la nuova, lontana, incontrollabile e imperscrutabile divinità dei nostri tempi, per scandire le nostre scelte sulla base dei loro responsi. Dinnanzi alla pressione di questi nuovi, giganteschi e opachi poteri, la democrazia sembra ridursi a un guscio vuoto e la libertà e la responsabilità dei cittadini appaiono concetti sempre più lontani ed evanescenti.

Ecco perché vi è l'urgenza civile e democratica di ragionare su capacità umane più ricche che ci permettano di riconquistare il controllo e la decisione libera e responsabile sulle scelte della nostra vita, di valutare con consapevolezza e collocare nello spazio e nel tempo storico gli avvenimenti che si susseguono a un ritmo incalzante, di ricostruire il legame sociale e la cooperazione con gli altri esseri umani.

Ed ecco perché la questione della formazione umanistica sta riemergendo nel dibattito pubblico. Essa è l'altro aspetto, anzi è la chiave di volta del problema urgente e prioritario di ricostruire una nuova cittadinanza democratica e responsabile. Mentre incombono passività e manipolazione, nel pieno di un grande disordine globale che sta diffondendo inquietudine e paura, si torna inesorabilmente a ragionare e riflettere sul valore imprescindibile di una formazione che faciliti ogni essere umano a esercitare la propria libertà e responsabilità, che sospinga a relazionarsi con rispetto con gli altri cittadini e a guardare a tutti gli uomini come fini e non come oggetti destinati a subire passivamente la manipolazione.

Quando la formazione (degli adulti) scivola nell'"entertainment"

Queste considerazioni assai pertinenti per la formazione dei ragazzi e dei giovani hanno una validità intrinseca anche nel campo non meno vasto e impegnativo della formazione degli adulti. Potrei aggiungere, se mi è consentita una nota personale, che proprio partendo dalla mia esperienza di formazione degli adulti ho messo a fuoco in questi anni l'urgenza del recupero dell'ispirazione umanistica: in molte, troppe occasioni mi sono imbattuto e ho dovuto interagire con logiche e orientamenti quanto meno problematici e discutibili.

L'offerta formativa rivolta agli adulti si è dilatata e articolata anno dopo anno. In tempi di cambiamenti sempre più accelerati, si è diffusa l'idea dell'inesorabi-

lità del *life long learning*: ogni persona è sollecitata nel corso di tutta la vita ad aggiornare le proprie competenze culturali e professionali. Per soddisfare questa esigenza si sono messe in movimento molteplici agenzie: si va dall'aggiornamento professionale, all'intrattenimento e alla ricerca culturale, dai *master* universitari all'offerta capillare di corsi di lingue e di informatica, dalla ridondante proposta mediatica di corsi online e di dispense fino all'impegno diretto di molte aziende nell'aggiornamento professionale e nella formazione manageriale.

Il campo è quanto mai vasto e articolato. A ben vedere anche tutta l'attività del centro culturale che dirigo, la Casa della cultura di Milano, le due-trecento iniziative che si svolgono ogni anno nello scantinato di via Borgogna può essere letta come attività formativa rivolta alle persone adulte. Le iniziative di maggiore successo della Casa della cultura, dalla "scuola di cultura politica" ai seminari di filosofia, dai cicli di ricerca storica alla scuola di autobiografia fino al laboratorio di scrittura poetica sono tutte offerte formative. E ognuna di queste proposte si deve misurare in una città come Milano con una "concorrenza" assai agguerrita: ogni giorno altri centri o agenzie culturali propongono molti e molti altri corsi, dibattiti, convegni sui temi più svariati.

Dunque, un'offerta ricca e variegata: una situazione che, a prima vista, dovrebbe garantire ai cittadini straordinarie opportunità di scelta. A uno sguardo ravvicinato la realtà appare però più complessa e problematica: questa offerta è spesso disordinata, svincolata da percorsi di riflessione, attenta al richiamo spettacolare e alle modalità di seduzione del pubblico più che a favorire ricerca e crescita culturale. Risorse ingenti (e purtroppo non di rado anche pubbliche) sono state indirizzate in questi anni verso quella che si potrebbe definire la formula del "filosofo con ballerina", oppure del "premio Nobel con pianista e cantante al fianco". Sono situazioni nelle quali l'offerta culturale si confonde con l'intrattenimento e lo spettacolo. Nulla di male, ovviamente: nella vita delle persone anche l'intrattenimento ha una parte importante. Il problema sorge quando ci si accorge che l'intrattenimento soverchia e smonta processi riflessivi e formativi.

In poche parole: la proposta culturale e formativa diffusa si è fatta trascinare verso l'*entertainment* ed è sembrata smarrire funzione e missione educativa. Essa di fatto ha assorbito la logica che presiede alla strabordante produzione e offerta mediatica: intrattenimento, spettacolarità, ricerca della seduzione. I percorsi di ricerca e di riflessione sono stati soppiantati da un'offerta che punta a colpire l'immaginazione, a sedurre le emozioni, ad accarezzare e intrattenere uno spettatore appagato e passivo. Un programma come quello della Casa della cultura che mette al centro la riflessività, la ricerca, l'approfondimento appare controcorrente: il proscenio in questi anni è stato occupato dall'intrattenimento spettacolare. L'offerta culturale e formativa che ha prevalso in questi anni, invece di svolgere una funzione mitigatrice, di contraltare, rispetto alla strabordante *media logic*, rispetto alla logica che presiede e guida la bulimica produzione mediatica, ne ha assorbito le distorsioni e ne ha prolungato e generalizzato l'effetto.

Formazione manageriale: un'offerta assai vasta...

Una parte grande dell'offerta formativa per gli adulti smarrisce un'autentica ispirazione umanistica e si lascia attrarre e assorbire dalla logica della seduzione, dell'intrattenimento e della spettacolarità. Ebbene, non senza qualche sorpresa una tendenza analoga emerge anche nel ramo più importante e più sviluppato della formazione degli adulti: la formazione aziendale.

Nell'immaginario comune, l'azienda è il regno della solidità e della razionalità. Le risorse aziendali per la formazione, si potrebbe lecitamente ipotizzare, dovrebbero essere finalizzate all'aggiornamento professionale delle maestranze e all'acquisizione di tecniche manageriali in grado di garantire un miglior funzionamento dell'attività produttiva.

Aggiungiamo: in questi anni, nella cultura manageriale è penetrata profondamente l'idea che l'azienda per funzionare bene debba valorizzare le qualità professionali e umane di ogni singolo lavoratore. Non c'è testo manageriale, sia esso un semplice manuale o un libro firmato dai "guru" del management, che non parli di centralità della persona e di valorizzazione della sua libertà e autonomia. È un *must* al quale non sfuggono neanche i depliant che pubblicizzano le offerte formative per le aziende: in ognuno di essi ogni singola proposta viene finalizzata alla crescita dell'autonomia e della libertà della persona.

Ovviamente vi sono manager e formatori che prendono molto sul serio questi orientamenti. Vi sono tante aziende nelle quali nel corso degli ultimi decenni il clima lavorativo è migliorato e vi sono molti formatori che utilizzano scupolosamente il breve tempo che un'azienda può dedicare alla formazione per sollecitare l'esercizio della riflessione e dell'autonomia da parte dei corsisti. Resta però il fatto che con troppa frequenza ci si imbatte in proposte ed eventi che lasciano di sasso ed evidenziano un quadro complessivo molto più complesso e ambiguo.

... fino alle camminate sui carboni ardenti e alle immersioni con gli squali

Mettiamo insieme qualche fatto di "cronaca della formazione". Cominciamo da una notizia apparsa in prima pagina sul *Corriere*: una decina di manager ricoverati in ospedale per scottature ai piedi durante un corso di formazione aziendale. C'è di che sobbalzare: generalmente si pensa che la formazione si rivolga alla testa e si scopre invece da fonte giornalistica assai autorevole che l'organo di quei manager sollecitato durante l'attività formativa erano i piedi. Si trattava di un corso, pubblicizzato da eleganti depliant e da un sito ben costruito, di *fire walking*: insomma, imparare a camminare sui carboni ardenti per essere pronti a ingaggiarsi in sempre nuove sfide.

Pochi giorni dopo il Tg1 (direttore Minzolini), nelle notizie di coda, ci dà un'altra notizia non meno sorprendente: un gruppo di manager partecipa a

esercitazioni con i parà della Folgore per imparare a fronteggiare prove estreme. E poco dopo, su un giornalino *free press* è stata pubblicata un'altra notizia non dissimile: nell'acquario di Cattolica, un noto centro di vacanze estive lungo la costa adriatica, si è svolto un altro corso per manager. Questa volta i nostri dirigenti aziendali si sono immersi nell'acquario, sotto la guida del campione italiano di immersioni subacquee, per un incontro ravvicinato con i pescecani.

Interrompiamo qui la cronaca miscellanea di "eventi formativi" estremi: sono più che sufficienti per segnalarci una tendenza sconvolgente e importante allo stesso tempo. Il tutto ci appare a prima vista come un'ulteriore dimostrazione della pervasività della logica della spettacolarità e dell'intrattenimento su cui già ci siamo soffermati. Seduzione e spettacolarità, evidentemente, hanno pervaso anche il campo della formazione aziendale.

Ambiguità della cultura manageriale

Perché nel nome dell'autonomia si spingono le persone a prove estreme? Per trovare una risposta convincente a questo interrogativo bisogna scavare nel mutamento di paradigma che si è verificato nel mondo del management dalla fine degli anni Settanta, quando il modello aziendale paternalistico ha lasciato il posto a quello individualista.

In questo nuovo paradigma, l'accento si è spostato sull'autonomia del manager e del lavoratore, ma - attenzione! - autonomo nel senso di capace di essere disponibile a elargire impegno continuo e disponibilità assoluta. Autonomo per essere più flessibile, anzi completamente flessibile e subordinato alle esigenze aziendali in continua variazione. Autonomo per essere del tutto vincolato e subordinato alle esigenze del mercato e dell'azienda. Autonomo per potersi caricare sulle spalle la responsabilità di loro eventuali fallimenti.

All'interno di questo nuovo paradigma si è sviluppata una raffinata sofistica manageriale, una "lingua ambigua" che ha imparato a intrecciare insieme una cosa e il suo contrario: l'impegno e la flessibilità, l'autonomia e il conformismo. Al centro vi è una doppia ingiunzione: sii autonomo per essere completamente sottoposto all'azienda e al mercato. Un esempio classico di *double bind*, di doppio legame: ti ordino una cosa perché tu sia disponibile a trarne le conseguenze opposte.

Il tutto con una finalità chiara, evidente: costruire un management e un personale aziendale pronto a concedere una disponibilità assoluta alle esigenze del mercato e dell'azienda proprio perché convinto di farlo per libera scelta. È una punta estrema, particolarmente raffinata, del conformismo e della manipolazione: far credere agli schiavi di essere padroni di se stessi. Una schiavitù dorata, ovviamente, volontaria, autonoma, liberamente scelta; ma che non ammette deroghe. O sei dentro (e ne accetti tutte le conseguenze) o sei fuori.

L'uomo a cui pensa questa cultura manageriale è una persona in grado di adattarsi a ogni circostanza, un uomo senza spessore, dove ciò che conta non è

l'interiorità e la forza dei suoi valori, ma la flessibilità del suo carattere e la predisposizione ad accettare ogni vincolo esterno. L'umanesimo, che sembrerebbe evocato attraverso i richiami alla libertà e all'autonomia della persona, è ridotto a pura facciata. L'etica è priva di una sua esistenza autonoma: essa è governata dalla legge del mercato. Un manager o un lavoratore sono valutati solo sulla base della loro capacità di adattamento al mercato.

Si può così capire allora la particolare declinazione che il paradigma individualista ha preso in molti testi che hanno furoreggiato nel mondo manageriale. In uno di essi, *La virtù dell'egoismo* di Ayn Rand, possiamo leggere testualmente: «*La vita è una giungla, dove sopravvivono solo i migliori. Per reggere la prova bisogna abituarsi a spingere al di là dei limiti*». Anche troppo facile leggere qui i presupposti e le giustificazioni che hanno spinto formatori troppo zelanti e incuranti perfino del ridicolo a inventare le prove dei carboni ardenti e le immersioni con gli squali.

Con gli occhi bendati?

Con una simile, ambigua cultura manageriale alle spalle è potuto accadere, alcuni anni fa, che una grande banca italiana abbia invitato i propri manager e i propri quadri intermedi ad apprendere e assorbire durante un corso di formazione alcune elementari tecniche di manipolazione. Il corso prevedeva che dipendenti e funzionari della banca dovessero imparare ad affidarsi completamente, come ciechi, nelle mani dei propri colleghi: dovevano imparare a camminare a occhi chiusi, senza paura, affidati nelle mani di un'altra persona. La finalità del corso era chiara: i bancari dovevano imparare a obbedire ciecamente al management e, nel contempo, attrezzarsi per conquistare la fiducia totale dei propri clienti, per condurli docilmente, proprio come si fa con i ciechi. Insomma, farsi manipolare e manipolare senza turbamenti di coscienza.

Quel corso di formazione fu organizzato in un grande albergo milanese poche settimane prima che esplodessero le vicende dei bond di Parmalat e della Cirio, piccolo e provinciale preludio del terremoto che a distanza di pochi anni sarebbe esploso nella finanza globale. La domanda che è doveroso esplicitare è molto semplice: per le banche italiane coinvolte nel crack Cirio e Parmalat sarebbe stato meglio avere funzionari manipolati e manipolatori o uomini davvero liberi e autonomi, capaci di ribellarsi all'ordine di appioppare ai clienti dei bond che tutti nell'ambiente sapevano valere meno della carta straccia?

È una domanda lecita non solo dal punto di vista morale, per i danni arrecati a tanti risparmiatori, ma anche dal punto di vista aziendale: i bilanci delle banche italiane non hanno ancora completamente riassorbito i danni di quel cinismo e di quella spregiudicatezza manipolatoria. L'ambiguità di questa cultura manageriale si è rivelata dannosa per le stesse banche e per le stesse aziende che l'hanno cavalcata acriticamente. Ed è del tutto evidente che questo ragionamento potrebbe essere este-

so al mondo della finanza globale, che per anni e anni si è abituato a ragionare solo sull'interesse a breve e a brevissimo termine, si è rivelato insensibile a ogni riflessione e interrogativo sul lungo periodo e proprio per questo motivo ha gettato il mondo intero in una crisi particolarmente lunga, dolorosa e incerta nei suoi esiti.

Cultura manageriale e nuovo umanesimo

Le banche (e ovviamente, le aziende stesse) avrebbero tutto l'interesse a rivedere la sofisticata manageriale che ha imperversato in questi anni. Il duro linguaggio della crisi - questa comunque è l'ipotesi ottimista con cui si può concludere il ragionamento - spinge a interrogativi nuovi, costringe a rivedere quell'evo- cazione astratta e ambigua della centralità della persona, quell'umanesimo di facciata che abbiamo scovato e messo in risalto.

Nella società e nelle aziende, sottoposte a prove durissime, servono uomini e donne davvero liberi, capaci di esercitare il pensiero critico (critico, nel senso etimologico, *da crino* = giudico), uomini e donne capaci di sfuggire alla manipolazione, sorretti da valori forti, responsabili, ma proprio per questo capaci anche di scegliere secondo coscienza. Insomma questa crisi sta mettendo in discussione le ambiguità di un paradigma che ha dominato per trenta e più anni e spinge verso la ricerca di un nuovo umanesimo.

È il paradigma stesso che ha dominato la cultura aziendale e manageriale negli ultimi trenta e più anni che deve essere ripensato: esso deve superare le ambiguità del modello individualista e incorporare gli stimoli e i valori di una nuova tensione umanistica. Ed è questa la sfida cui deve rispondere la formazione manageriale: liberarsi dagli eccessi e dalle ambiguità e recuperare l'impianto e l'ispirazione uma- nistica che dovrebbero essere intrinseci a ogni autentico atto formativo.

Riferimenti bibliografici

- AA. VV., *Cultura e politica al tempo dei populismi*, edito dalla Casa della cultura di Milano in occasione del suo 65° anniversario.
- AA. VV., *Lessico postfordista*, Feltrinelli, Milano, 2001.
- Accornero, A., *San Precario lavora per noi*, Rizzoli, Milano, 2006.
- Boldrini, L., *Per una fenomenologia delle conoscenze al lavoro*, tesi di dottorato.
- Capelli, F., *La formazione (è) umanistica*, Unicopli, Milano, 2012.
- Cassidy, J., *Come crollano i mercati*, Einaudi, Torino, 2011.
- Nussbaum, M., *Non per profitto*, Il Mulino, Bologna, 2011.
- Rand, A., *La virtù dell'egoismo*, Liberilibri, Macerata, 1999.
- Sennett, R., *L'uomo flessibile*, Feltrinelli, Milano, 2001.
- Toqueville, A., *La democrazia in America*, Rizzoli, Milano, 1996.
- Varanini, F., *Contro il management*, Guerini, Milano, 2010.