



Economia Aziendale Online

## Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*«Ora et Labora»:  
Phronēsis Manageriale e Regola  
Benedettina*

Giorgio Mion

Pavia, Dicembre 2014  
N. 3/2014

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)  
[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498  
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.



## «Ora et Labora»: Phronēsis Manageriale e Regola Benedettina

Giorgio Mion

### Abstract

This paper explores the potential usefulness of the concept of practical wisdom in the development of business ethics and the debate concerning corporate social responsibility (CSR).

Managerial disciplines encounter difficulties in defining their ethical approach to decision making if they do not have a strong ethical substratum. As the managerial function is not only a technical process, the Aristotelian dianoetic virtue of *phronesis* (practical wisdom), which is not simply a question of knowledge but the fruit of experience, reflection and self-cultivation, can play a considerable role in defining the ethical responsibility of managers and can be helped by spiritual capital.

The Benedictine Rule is a good example of the secular sediment of spiritual capital, and is analyzed here as a spring of practical wisdom for management from two points of view: the practical wisdom of monastery leaders (abbots, priors, deans, etc.) and the practical wisdom of a monk, whose cenobitic life must be characterized by wise behavior in terms of both liturgical and practical compliance.

The paper ends by underlining the possibility of using the approach to practical wisdom in developing the concept of CSR and, in particular, the modernity of the Benedictine Rule as a source of practical wisdom for management.

**Keywords:** phronēsis, practical wisdom, responsabilità aziendale, business ethics, Regola benedettina

### 1 – Introduzione

Il presente contributo trae origine dalla constatazione della difficoltà che le discipline manageriali incontrano nel “nutrire” se stesse dal punto di vista etico e dalla conseguente necessità di contaminarsi con altre tradizioni culturali; ciò, d'altra parte, non è indipendente dalla natura sociale dell'Economia Aziendale, il cui statuto epistemologico impone un atteggiamento aperto al dialogo interdisciplinare. D'altra parte, la fenomenologia aziendale si concretizza in un complesso sistema di relazioni sociali ed è orientata dalle scelte dell'istituto sociale e della *governance*, che, per loro natura, non possono mai essere eticamente neutre; anche quando tale fenomenologia si palesa in forma di scambi di mercato – sicuramente prevalenti nella dinamica d'impresa – sottende sempre complesse relazioni sociali, inserite in un sistema civile ed economico eticamente connotato.

Tutto ciò determina l'opportunità di introdurre nel dibattito sulla *business ethics* – e, più in generale, sul management – il tema della *phronēsis*, che, nel

pensiero aristotelico, rappresenta la virtù dianoetica del “ben decidere”, “sorella” – mai sovrapponibile – della *sophia*, altra virtù dianoetica che riguarda la conoscenza.

Da tale prospettiva, dopo aver chiarito come la *phronēsis* si integri nei processi manageriali e come essa possa trovare le sue radici nel *capitale spirituale*, si intende esplorare la relazione tra la Regola benedettina – fonte di *phronēsis* manageriale – e la *business ethics*, al fine di decodificare il contributo interpretativo della *phronēsis* nella definizione del significato e dell'ambito applicativo della responsabilità aziendale. La Regola Benedettina assume, in tale contesto, *valore emblematico* quale millenario deposito di capitale spirituale, potenziale – seppur, non unico – alimento per la *phronēsis* manageriale.

Sulla scorta del dibattito dottrinale internazionale in tema di *phronēsis* manageriale e del patrimonio culturale italiano in campo economico-aziendale, si procede con un'indagine critica del contenuto della Regola benedettina sotto due profili: la figura manageriale nei cenobi e la spiritualità benedettina del lavoro; con tale approccio di “esegesi manageriale” del

testo si vuole fattivamente contribuire allo sviluppo del dibattito dottrinale di *business ethics* sul tema della responsabilità aziendale.

## 2 – I limiti etici dei paradigmi manageriali ed il “bisogno” di *phronēsis*

La tradizione economico-aziendale ha sempre visto nelle figure aziendali apicali – imprenditori, manager, dirigenti, ecc. – dei soggetti etici, in quanto investiti della responsabilità (economica ed etica) nei confronti dell’istituto sociale da cui l’azienda promana (Masini, 1968; Azzini, 1982; Mazza, 1993; Borgonovi, 1993); proprio il concetto di istituto sociale e la conseguente derivazione antropologica dell’azienda contraddistinguono la traccia etica dell’Economia Aziendale (Catturi, 1996; Signori e Rusconi, 2009), chiarendo il rapporto strumentale tra attività economica e finalità umane.

D’altra parte, sottotraccia ad alcuni orientamenti contemporanei al management, appare latente un approccio determinista nell’assunzione delle decisioni manageriali, che spinge verso il perfezionamento degli strumenti predittivi anziché nella direzione di potenziare le capacità di discernimento del decisore. Ciò porta a privilegiare la dimensione tecnica – nel senso aristotelico della *tékhnē*, cioè della scienza applicata – piuttosto che la dimensione della “saggezza” – *phronēsis* – del decisore (Dunne, 1999).

A monte, appare un recondito atteggiamento positivistico rispetto allo studio della fenomenologia aziendale, non pienamente rispondente alla natura sociale del fenomeno stesso; mutando la visione dell’oggetto di studio, progressivamente vi è il rischio che la scienza sociale “Economia Aziendale” venga assimilata alle scienze naturali, almeno sotto il profilo dello sviluppo dei metodi di analisi (Jackson e Carter, 1995; Clark, 2010).

Diversamente, appaiono immutate le *caratteristiche fenomenologiche* e la *radice ontologica* del sistema aziendale, in forza delle quali è impossibile scindere la dimensione strettamente “umana” del decisore – le sue motivazioni intrinseche, la sua soggettività d’analisi, le sue virtù etiche, ecc. – dall’assunzione delle decisioni (Borgonovi, 1996: 13). Ciò comporta, in ogni analisi economico-aziendale, l’imprescindibilità – se non per semplificazione metodologica – della dimensione morale del decisore (Rusconi, 1997: 106) e del contesto etico a cui tali decisioni partecipano e da cui traggono origine (Catturi, 1995; Ferraris Franceschi, 2002). Il condizionamento “ambientale” che viene considerato come elemento fondamentale per la comprensione delle variabili strategiche aziendali è anche un condizionamento dell’*ethos* nell’apprezzamento delle situazioni e, dunque, nell’assunzione delle decisioni aziendali: ogni decisione aziendale è condizionata – e, a sua volta, condi-

ziona – l’*ethos* di cui è parte (Di Toro, 1993: 144).

Alcuni approcci di *mainstream* al management considerano il soggetto aziendale come un soggetto pienamente razionale nella massimizzazione del proprio interesse economico (Friedman, 1971; Drucker, 1981; Jensen e Meckling, 1994), demandando ad una dimensione politica – esterna ai sistemi produttivi – la risoluzione dei problemi di perequazione sociale ed economica; tuttavia, tale visione può essere accettata come una semplificazione di studio e non già come corretta ed esaustiva analisi della realtà. Il soggetto agente in ambito aziendale è (anche) un soggetto morale (Di Toro, 1993) e la stretta connessione tra dimensione tecnica e dimensione etica è inscindibile, come è innegabile l’unitarietà della persona umana; da ciò consegue che la sua attitudine a compiere buone scelte – anche in ambito aziendale – non dipende esclusivamente dalla corretta ed automatica applicazione di algoritmi, per quanto raffinati (Coda, 2002: 45-46).

La visione degli attori aziendali e la concezione della fenomenologia aziendale condizionano, poi, anche la *responsabilità aziendale*, che – se depauperata di un radicamento etico – viene ad essere collegata ai soli effetti dell’agire, determinando un approccio pragmatista (Alford *et al.*, 2010: 123) ed una situazione di possibile indeterminazione concettuale, come dimostra la precarietà delle definizioni proposte nel tempo (Carroll, 1999; Wheeler *et al.*, 2003; Maticena, 2005; Freeman *et al.*, 2010); diversamente, la responsabilità aziendale appare come un elemento imprescindibile dei processi decisionali (Molteni, 2004: 10).

Di conseguenza, appare come un’esigenza metodologica quella di considerare – accanto agli sviluppi in ordine agli strumenti di analisi e previsione aziendale – anche la *dimensione fronetica* del management, definibile come la *postura del soggetto aziendale verso l’assunzione di scelte responsabili*, orientate al bene del sistema aziendale e della variegata comunità di *stakeholder* che vi partecipano. L’approccio alla *phronēsis* manageriale riafferma l’assenza di qualsiasi confliggenza tra comportamento razionale – rispetto allo scopo – e dimensione etico-morale dell’azione, atteso che la *postura saggia (fronetica)* del decisore si rivolge al bene e, dunque, è protesa verso una soluzione dei problemi aziendali tanto razionale quanto morale/responsabile.

### 2.1 – Il concetto di *phronēsis* e la responsabilità aziendale

Il concetto di *phronēsis* viene presentato da Aristotele nell’*Etica Nicomachea* quale virtù dianoetica – riguardante, cioè, l’intelletto – che può essere sintetizzata come capacità di assumere decisioni “buone”, nel senso più ampio del termine: dunque, non tanto “ottime” rispetto alla specifica situazione, ma, più in gene-

rale, finalizzate sistemicamente al bene per sé – dell'agente – e al bene per l'umanità.

Nel pensiero aristotelico, la *phronēsis* presuppone la sussistenza di tutte le altre virtù, facendo dell'agire morale un fine in sé. La *phronēsis* si applica nelle scelte riguardanti i mezzi impiegati per il raggiungimento di obiettivi posti a monte; la postura "saggia" nell'assunzione delle decisioni potrebbe, dunque, essere correttamente definita come *responsabilità*, perché opera sul piano degli strumenti – "buoni" o "cattivi" – applicati nel processo di raggiungimento del fine ultimo: l'*eudaimonia*, ovvero la felicità.

La *phronēsis* non è una scienza, perché il suo oggetto non è indipendente da ciò che si decide, ma – anzi – si identifica proprio nella decisione stessa, facendosi *praxis* (Küpers, 2013: 22 ss.); d'altra parte, vi è una netta distinzione tra le due virtù dianoetiche della *sophia* – capacità di conoscere e capire – e della *phronēsis* – capacità di ben decidere. La prima si conquista mediante lo studio, mentre la seconda non può essere posseduta, perché non è (solo) un'abilità acquisibile, ma diviene una postura che cresce con l'esperienza e si pone in stretto contatto con le motivazioni del soggetto agente. Nelle parole di Aristotele, la *phronēsis* è la caratteristica dell'uomo saggio capace «...di ben deliberare su ciò che è bene e utile per lui, non negli ambiti particolari, ma in ciò che lo è per la vita buona in generale» (Etica Nicomachea Libro VI.5).

La *phronēsis* non ha un campo di elezione, ma si può manifestare e diventare *praxis* in ogni campo dell'umano; infatti, le applicazioni moderne del concetto di *phronēsis* si collocano tanto in ambito politico, quanto pedagogico e, non ultimo, manageriale (Schwartz e Sharpe, 2010; Kinsella e Pitman, 2012; Küpers e Pauleen, 2013). In particolare, applicando le categorie aristoteliche all'ambito della *business ethics* viene rafforzata l'idea che sussista un duplice livello di analisi: il primo riguarda la definizione degli obiettivi dell'azienda (Catturi, 1971) ed opera a livello di istituto sociale, collocandosi *a priori* rispetto alla definizione delle concrete scelte aziendali. Si tratta della definizione del bene a cui deve tendere il sistema aziendale, quasi fosse una specifica applicazione dell'*eudaimonia*; con ciò, ovviamente, non si nega l'esistenza del bene in sé, ma si afferma che esso è necessariamente un bene *in riferimento* al soggetto agente<sup>1</sup>.

Il secondo livello concerne, invece, la scelta dei "mezzi" aziendali e, dunque, la capacità decisionale del manager, ponendo in rilievo il tema della *responsabilità aziendale*. La *phronēsis* opera nel decisore e diventa le sue decisioni, tanto che il tema della responsabilità aziendale diviene propriamente un problema etico (Fowers, 2003), nella misura in cui non è indipendente dalla virtù del manager (Intezari e Pauleen, 2014) e si riflette negli effetti della decisione rispetto al sistema di valori (ed interessi) che gravitano attorno all'attività aziendale. Dunque, la responsabilità si concentra sull'azione piuttosto che scaturire dagli effetti delle decisioni già assunte: essa rileva *nella* decisione – che può/deve essere saggia/responsabile – e non *dopo* l'azione.

### 3 – La *phronēsis* manageriale e le tradizioni religiose

La *phronēsis* non può sorgere autonomamente attraverso l'impiego di strumenti cognitivi tecnici o tecnologici né mediante la mera applicazione di conoscenza (*sophia*); essa trae la propria origine da un substrato etico ed esperienziale del singolo e delle comunità. Dunque, la *phronēsis* può generarsi da un certo *capitale spirituale*, correlato alle tradizioni filosofiche e religiose (Lenssen *et al.*, 2010), seppure non sarebbe corretto affermare che questa è l'unica possibile fonte di *phronēsis*.

Il capitale spirituale, intimamente connesso con la tradizione religiosa, è portatore di una visione etica – e di una responsabilità –, che si incorpora non solo nella vita dei gruppi religiosi, ma anche nell'azione laica degli individui e nelle loro scelte (Baker e Skinner, 2006: 4).

Il capitale spirituale – *stock* di difficile definizione e ricognizione (Iannaccone e Klick, 2003; Keller e Helfbein, 2008) – si alimenta dall'esperienza religiosa e si incorpora in una serie di tradizioni scritte ed orali, prassi liturgiche, regole di vita, oltretutto nella storia comunitaria e personale. In altri termini, se il *capitale sociale* può essere inteso solo avendo riguardo alle relazioni che si instaurano tra persone nell'ambito di un certo contesto (Putnam, 2000: 18-19), il capitale spirituale ne costituisce un'espressione, che cresce e si diffonde mediante memoria e consuetudine (Malloch, 2010) e risponde ad intime istanze della persona.

Se dall'esercizio della virtù dianoetica della *phronēsis* può scaturire una prassi *ben* indirizzata essa

<sup>1</sup> Si noti che non si intende qui negare l'esistenza del bene in sé, bensì affermare che tale bene si concretizza in una specifica condizione applicata al singolo soggetto (ed alle singole comunità); a tale riguardo, si fa riferimento alla concezione di Max Scheler, ove afferma: «Esso [*il bene in sé per me*] è bene in sé non "in riferimento" a me [...] è piuttosto bene proprio in quanto "indipendente dal mio sapere"»

(il che comporta il "*bene in sé*") ed è al contempo il *bene in sé per "me"*, poiché nel *contenuto* materiale specifico di questo bene in sé – detto in termini descrittivi – vi è un *riferimento* vissuto nei miei confronti, un monito esperito direttamente, che esprime questo *contenuto* in un diretto riferimento a me» (Scheler, 1996: 599-600).

trae alimento da un “capitale” che viene accresciuto dall’esperienza e, soprattutto, dalla tradizione: l’accumulazione di capitale spirituale è correlata positivamente al bene, nelle diverse accezioni che esso assume per la vita umana (Koenig e Lewis, 2000; Wortham e Wortham, 2007), ivi incluse quelle relativi alla sfera professionale. L’esperienza spirituale non si esaurisce nella pratica religiosa in sé – seppure è ad essa fortemente connessa – ma permea in modo determinante le relazioni sociali, politiche ed economiche, orientando il pensiero e l’azione del singolo; ciò si realizza, ovviamente, in un contesto di capitale spirituale diffuso, ma trae alimento anche dall’esperienza del singolo attore e dalla sua personale “coltivazione”.

La coltivazione del capitale spirituale come fonte di *phronēsis* per l’assunzione di decisioni in ambito aziendale è, secondo alcuni Autori, strettamente legata all’adesione ad una particolare esperienza religiosa (Berger e Hefrer, 2004) ovvero all’esperienza religiosa in sé (Eldred, 2005; Liu, 2007), da considerarsi imprescindibile per la persona umana (Kolakowski, 1997); ciò, come si vedrà in seguito, è verificabile per quanto attiene all’influsso dei carismi religiosi particolari nello sviluppo sociale.

Tuttavia, esistono *depositi di capitale spirituale*, generati da una lunga storia di prassi spirituale e divenuti parte indissolubile del patrimonio culturale e sociale dell’intera umanità o di specifiche comunità; tali cristallizzazioni di capitale sono accessibili a chiunque, indipendentemente dalla propria personale adesione religiosa, facendo appello alle universali istanze dello spirito (Zohar e Marshall, 2004: 29). Di conseguenza, l’accesso al capitale spirituale diviene libero ed aperto: ciò fa sì che alla *phronēsis* l’alimento possa derivare dalle millenarie tradizioni religiose e dai testi che le fondano. Inoltre, tale fruibilità permette, anche, di osservare la realtà aziendale (e comprenderla) con uno *sguardo fronetico* che completa gli strumenti della ragione, senza che – per questo – esso diventi aprioristico e, dunque, scientificamente invalido.

Per quanto attiene specificamente alla *phronēsis* applicata al campo del management, diversi sono gli studi che hanno approcciato la relazione tra il “decidere bene” in ambito aziendale ed il capitale spirituale accumulato dalle prassi religiose e filosofiche<sup>2</sup> (Pruzan *et al.*, 2007). In particolare, diviene rilevante comprendere l’impatto sulla *phronēsis* manageriale delle tradizioni religiose monoteistiche: ebraismo (Hoebeke, 2010; Kletz *et al.*, 2012; Habisch, 2012), cristianesimo (Cornuel *et al.*, 2010; Alford, 2010;

Grassl, 2010; Melè, 2010; Naughton *et al.*, 2010; Weber-Berg, 2010; Habisch e Loza Adauì, 2011; Kessler, 2013) e islamismo (Beekun, 1997; 2012; El Gharah *et al.*, 2012; Dsouli *et al.*, 2012; Burhan, 2014). Di pari interesse – seppure più distanti rispetto all’esperienza manageriale occidentale e, in specie, europea – appaiono anche gli studi che accostano le tradizioni orientali al management (Hunter, 2012) e, in particolare, quella cinese (de Bettignies *et al.*, 2011; Opdebeeck e Habisch, 2011), quella buddista (Marques, 2012), nonché la filosofia zen (Flower e Guillaume, 2001). In ogni caso, ciò che emerge è come il contatto tra esperienza religiosa e prassi manageriale non lasci le due dimensioni dell’agire umano disgiunte, bensì determini un importante contributo per la riflessione in ordine alla *business ethics* (Krueger, 1986) ed alla responsabilità aziendale.

Tra le diverse tradizioni in cui si può radicare la *phronēsis* manageriale, assume rilevanza quella derivante dalla plurimillennaria tradizione cristiana, in relazione anche alla sua importanza storica nella formazione del pensiero occidentale; a tale riguardo, si pensi – a titolo meramente esemplificativo – al ruolo che Max Weber assegna alla Riforma protestante nell’ambito dello sviluppo dello “spirito” del capitalismo (Weber, 1965). In questo contesto, la *Regola benedettina* costituisce uno speciale *deposito di capitale spirituale*, frutto di una tradizione ultramillennaria, che si inserisce nell’ambito della tradizione cristiana cattolica, più volte entrata in contatto con i temi del governo imprenditoriale.

Tale tradizione, pur derivando tutta dal medesimo insegnamento evangelico (Gaudium et Spes, n. 3) ed essendo basata su un comune portato culturale, si riconosce in una *triplice fonte*:

1. il *magistero ecclesiale* sui temi economici e sociali, sviluppatosi negli ultimi 120 anni, e consolidatosi nel *corpus* della cosiddetta Dottrina Sociale della Chiesa (Toso, 2001; PC Justice and Peace, 2004; Crepaldi e Fontana, 2006); quest’ultima negli ultimi decenni ha avviato un proficuo dialogo con il management (Corno, 2002; Laczinak e Klein, 2010; Melè e Naughton 2011; Melè e al. 2011; Mion e Loza Adauì 2011; Grassl e Habisch 2011; Melè 2012; PC Justice and Peace, 2012), dopo decenni durante i quali i temi economici erano approcciati prevalentemente da un punto di vista politico (Friedman, 1991) o morale (Weigel, 1991), generando solo un riflesso indiretto sulle teorie e sui comportamenti manageriali (Solari, 2010);
2. l’*esperienza dei carismi particolari*, che non solo promuovono lo sviluppo della vita ecclesiale in sé considerata (von Balthasar, 1974), ma favoriscono anche la dinamica della vita sociale ed economica, ispirando i comportamenti degli attori economici ed aziendali (Catturi, 2000; Bruni e Smerilli, 2008): ciò accade tanto per gli ordini re-

<sup>2</sup> A tale riguardo, basti pensare al “*The Practical Wisdom project*” posto in atto dalla *European Academy of Business in Society* tra il 2009 ed il 2012 o all’attività della *Spiritual Capital Initiative* dello *Yale Center for Faith and Culture*.

- ligiosi – di predicazione (de Roover, 1967, p. 27 ss.) o di educazione (Scoppola, 1990, p. 527) – quanto per i movimenti laicali (Baldarelli, 2011);
3. le *esperienze imprenditoriali ispirate al Cristianesimo*, frutto dell’impegno di imprenditori “illuminati”, come il tedesco Franz Brandts (Habisch e Loza Adauì, 2011), o di formule organizzative di tipo cooperativo, come accade per la spagnola Mondragon (Forcadell, 2005; Campbell, 2011) e per le cosiddette “cooperative bianche” italiane (Degl’Innocenti, 1981: 5-6) .

Un tema trasversale relativo al dialogo fra tradizione cristiana e pratica manageriale riguarda la questione della collocazione della “socialità” rispetto al momento produttivo; essa, infatti, è talvolta vista *a valle* dei processi di generazione del valore, nel momento della redistribuzione della ricchezza: in questo senso, la *phronēsis* diviene prevalentemente “politica”, cioè non riguarda l’attività di governo aziendale, quanto le scelte di perequazione della ricchezza; in tal senso si è mossa, in prevalenza, la Dottrina Sociale della Chiesa, almeno nel primo secolo della sua vita dalla *Rerum Novarum* alla *Centesimus Annus*, ma – ancor più – si sono collocati i movimenti di pensiero del capitalismo democratico (Novak, 2000).

In altri casi, la questione della socialità economica e, dunque, della responsabilità aziendale si pone *dentro* i processi di scelta, sicché la *phronēsis* che ne deriva è propriamente manageriale, perché riguarda nello specifico il governo dei processi aziendali. La scelta di analizzare il contributo della tradizione monastica benedettina è legata proprio all’impatto che essa può avere nell’alimentare la saggezza manageriale operante nelle scelte gestionali e, dunque, nella definizione di un *framework* etico di riferimento per la responsabilità aziendale, piuttosto che per l’azione politica.

#### 4 – La Regola benedettina come fonte fonetica

Seppure non sia nuovo l’accostamento della Regola ai temi manageriali, essa è stata analizzata prevalentemente da altri punti di vista; in particolare, ne è stata enfatizzata la natura “organizzativa” di testo-guida del monastero, inteso quale “organizzazione perfetta” votata al successo (Folador, 2006; Skrabec, 2003); altri approcci, invece, hanno prediletto la dimensione gestionale della Regola, enfatizzandone la visione della leadership e l’approccio alla gestione delle risorse umane (Dollard *et al.*, 2002; Galbraight e Galbraight, 2004; Wolf e Rosanna, 2010).

Meno esplorata appare, invece, la relazione tra Regola e *business ethics* e, in particolare, la dimensione fonetica della Regola e, di riflesso, della funzione manageriale: la rilevanza di tale approccio può

essere vista nei suoi riflessi per la *business education* (Tredget, 2010), ma assume anche un valore esplicativo autonomo, nella tensione interpretativa della fenomenologia aziendale e, in particolare, dei suoi riverberi etici. Appare, dunque, importante comprendere – in primo luogo – il valore fonetico della Regola, quale *deposito di capitale spirituale universale* accumulato in secoli di tradizione e dal quale promana una *phronēsis* utile per il mondo manageriale.

La tradizione benedettina trae origine dall’esperienza monastica di Benedetto da Norcia, vissuto tra il V ed il VI secolo in Italia, ma – soprattutto – dalla sua Regola, base per la diffusione del monachesimo cenobitico occidentale; la storia di San Benedetto è narrata da San Gregorio Magno nel secondo libro dei Dialoghi, dove la Regola e la connessa nascita del monachesimo nella forma poi conosciuta come “benedettina” occupano un posto secondario rispetto ad altri elementi del Santo come “uomo di Dio” – «*vir vitae venerabilis, gratia Benedictus et nomine*» (Gregorius I, 1966) – piuttosto che come riformatore delle forme di vita religiosa. Il riconoscimento per Benedetto da Norcia dello *status* di fondatore del monachesimo occidentale e padre del pensiero etico europeo è postumo e collegato alla successiva larga diffusione della sua regola monastica.

Da un punto di vista storico, la Regola benedettina è una tra le diverse regole monastiche diffuse nel basso medioevo in Europa, ispirandosi, in particolare, alla coeva Regola del Maestro (de Vogüé, 1972; Pricoco, 1995); tuttavia, se la Regola benedettina non appare – almeno inizialmente – come rivoluzionaria rispetto alla vita monastica, essa ne costituisce l’apice, facendo chiara sintesi della tradizione (Pricoco, 1995: XXVIII). Inoltre, la Regola benedettina costituisce un elemento di forte rinnovamento “laico” della società e dell’economia, dopo la sua massiccia diffusione in età carolingia, in particolare dopo la riforma sancita dal concilio degli abati di Aquisgrana nell’817, che la adotta come *unica* regola, prevalendo definitivamente sulle altre. La rapida ed imponente diffusione del monachesimo benedettino nel Medioevo europeo, culminata con la fondazione di monasteri di enorme potere e dimensione come Farfa e Cluny (Dell’Omo, 2011: 107 ss.) e la permanenza di tale tradizione per oltre un millennio costituiscono un elemento fondamentale per la comprensione non solo della storia della Chiesa, ma – soprattutto – dello sviluppo sociale, politico ed economico dell’Occidente europeo (Penco, 1983: 175 ss.; Luzzati, 1990: 21 ss.; Chittolini, 1996).

Va subito anticipato che, nella Regola, San Benedetto non usa mai testualmente la parola *phronēsis*; tuttavia, essa appare implicita nel tracciato dei caratteri dell’abate e, in generale, delle figure apicali del monastero (Tredget, 2010: 717) ed è surrogata da altre espressioni latine dello stesso campo semantico della virtù dianoetica della *phronēsis*: *sapientia, prudentia, discretio, providentia* e il verbo *discernere*. Tali lem-

mi riferibili alla *phronēsis* ricorrono ben 27 volte nella Regola; in particolare, *sapientia* – ed i suoi derivati – ricorre 12 volte, mentre gli altri vocaboli ritornano tra le 3 e le 5 volte ciascuno. La natura fonetica della Regola, dunque, si ritrova nel suo contenuto, tutto orientato verso l'induzione del monaco e – soprattutto – dell'abate all'adozione di un atteggiamento di discernimento e prudenza in ogni decisione e, dunque, di una postura saggia; l'assenza testuale della parola *phronēsis* non è, d'altra parte, sorprendente, atteso che il testo benedettino non ha ambizioni filosofiche, bensì il compito proprio di orientamento dell'azione quotidiana del monastero e dei suoi abitanti (Penco, 1958: XL).

Tuttavia, a monte del suo contenuto, la Regola dimostra la sua attitudine quale fonte di *phronēsis* già nei suoi caratteri costitutivi di patrimonio spirituale; in particolare, tre sono i fattori che fanno del testo in oggetto una chiara fonte fonetica:

1. la discendenza dalla prassi, piuttosto che da autorità e volontà legislativa;
2. la finalità di orientamento della vita monastica cenobitica come “regola minima”;
3. l'affermazione storica della Regola rispetto ad altre norme coeve.

In primo luogo, dunque, la Regola – per caratteri filologici (Pricoco, 1995: XXXIV) e contenutistici (Lentini, 1994: XVII) – presenta la natura di un documento frutto di lunga prassi monastica, tanto da potersi considerare essa stessa sintesi della *phronēsis* di Benedetto da Norcia, maturata durante un trentennio di permanenza a Montecassino (Lentini, 1994: XVII). La Regola non appare il lavoro – veloce ed esperto – di un sapiente legislatore, quanto l'opera di discernimento di un monaco saggio che tesaurizza e diffonde la propria esperienza di vita. Già questa caratteristica fondativa fa della Regola benedettina un testo del tutto peculiare, finalizzato ad indirizzare una *praxis*, piuttosto che a disciplinare rigorosamente e dettagliatamente l'organizzazione monastica, alla stregua di qualsiasi codice normativo cogente.

D'altra parte, la chiusa del testo ribadisce la sua funzione di “regola minima”, che orienta la vita monastica sul cammino per giungere ai “*doctrinae virtutumque culmina*” (RB: LXXIII.9), cioè al vertice della saggezza di vita che conduce alla perfezione (de Vogüé, 1972). La Regola benedettina si riferisce alla forma *cenobitica* di monachesimo, carattere che diventerà fondamentale in Occidente, pur condivendolo con esperienze anacoretiche, di ispirazione prevalentemente orientale; tuttavia, diversamente dalle concezioni cenobitiche precedenti, la Regola prevede una duplice, distinta obbedienza per il monaco (Pricoco, 1995: XV): all'abate ed alla Regola stessa – «... *militans sub regula vel abbate*» (RB: I.2) – tanto da identificare in quest'ultima una fondamentale fonte autonoma di ispirazione per la vita del monaco. In effetti,

rispetto ad altre definizioni (e regole) cenobitiche, la vita comunitaria si configura non solo come mezzo per la perfezione del monaco, ma diviene parte integrante dell'esperienza spirituale – ed umana – del monaco (de Vogüé, 1998: 89 ss.).

Dunque, la finalità che muove San Benedetto nella redazione della Regola si ritrova nel perfezionamento spirituale dei monaci; così, anche le sezioni dedicate al lavoro e all'organizzazione del monastero sono rivolte esclusivamente a tale obiettivo. Da ciò consegue che le capacità (tra esse, anche quella decisionale) del monaco e, soprattutto, dell'abate non sono fine a se stesse, ma sono indirizzate al bene considerato massimo sia per il soggetto sia per la comunità cui appartiene; tale aspetto, già presente *in nuce* in scritti precedenti come nel caso di Cassiano (Bresciani, 2012), giunge al proprio vertice nella Regola, spesso condensata nell'aforisma – tuttavia, mai citato testualmente nella Regola – “*ora et labora*”. Anche questa seconda caratteristica – per certi versi rivoluzionaria nel panorama ecclesiale bassomedievale – fa della Regola una fonte di *phronēsis* finalizzata all'*eudaimonia*, rappresentata – nella visione cristiana – dalla perfezione spirituale del singolo monaco e dalla creazione di un ambiente comunitario santificante.

Infine, è la stessa storia plurimillenaria della Regola a confermarne il carattere fonetico o, meglio, l'orientamento al discernimento ed alla discrezione (Lentini, 1994: L-LII): il successo storico della Regola benedettina è innegabile, anche rispetto alla più rigida Regola di San Colombano ed alla stessa esperienza cluniacense, che, dopo un periodo di grande espansione, è entrata in grave crisi verso l'autunno del Medioevo. La *necessaria discrezione* della Regola pervade tutti gli aspetti della vita del monastero ed i caratteri di coloro che vi partecipano e la governano, nonché delle loro attività all'interno dell'organizzazione, tanto da rendere quest'ultima resistente al convulso e complesso dipanarsi della storia. Tutto ciò ne fa un vero e proprio deposito di capitale spirituale, rafforzato dalle molte esperienze cresciute nei secoli attorno ad essa.

Dal punto di vista formale, la versione della Regola diffusasi nei secoli è quella apparsa nella Francia del IX secolo ed è costituita da 73 capitoli di varia lunghezza e da un ampio Prologo; la sua struttura può essere rielaborata a seconda dei suoi contenuti in quattro sezioni (Pricoco, 1995), non “impermeabili” tra loro (Figura 1). A riprova del suddetto formarsi graduale della Regola, la terza sezione appare un'aggiunta successiva rispetto ai restanti capitoli, probabilmente frutto dell'osservazione di una prassi di vita monastica già piuttosto prolungata, che ha dimostrato l'esigenza di un'autonoma riflessione sulla dimensione “orizzontale” dei rapporti interni all'organizzazione del monastero.

Come si evince già dall'analisi schematica del suo contenuto, la Regola è finalizzata ad orientare la

vita di un complesso cenobio costituito dalla comune vocazione religiosa; pertanto, essa non può essere semplicisticamente giustapposta alla pur complessa organizzazione dell'azienda e, dunque, non può essere ipotizzata un'applicazione della Regola – così com'è – alla vita aziendale. Vi è, infatti, una dimensione tipicamente spirituale e liturgica della vita monastica – a cui, nella Regola, sono dedicati ampi spazi sia nella prima sia nella seconda sezione – che opera su un piano diverso rispetto alla fenomenologia aziendale.

punto di vista sostanziale nell'ambito del significato economico-aziendale del termine, la Regola orienta verso un comportamento *responsabile*, perché fronetico, nell'orientamento olistico – o, meglio, sistemico – al bene.

Un'ultima breve, ma fondamentale osservazione circa la validità della Regola come fonte di *phronēsis* riguarda la sua autonomia rispetto alla scelta di fede del soggetto agente ed alla sua concreta esperienza religiosa; infatti, pur essendo la Regola il frutto – ed essa stessa un elemento – della tradizione cristiana occidentale, essa ha un valore in sé, come testo spirituale e come elemento cardine dello sviluppo del pensiero occidentale moderno in ordine al lavoro<sup>4</sup>.

**Figura 1 – struttura della Regola**

Sezione	Paragrafi	Contenuto
I	prologo §§ 1÷7	l'ascesi individuale del monaco (finalità, significato e contenuto della Regola)
II	8÷66	Istituti della vita monastica §§ 8÷20 <i>ufficio divino e preghiera</i> §§ 23÷30 <i>codice penitenziale</i> §§ 31÷57 <i>attività della vita monastica (ivi incluso il lavoro)</i> §§ 21÷22; §§ 63÷66 <i>responsabili preposti alle attività del monastero</i> §§ 58÷62 <i>accesso al monastero e forme di reclutamento</i>
III	67÷72	fondamenti spirituali della prassi cenobitica (dimensione “orizzontale” della vita monastica)
conclusione	73	la “regola minima”

Fonte: ns. elaborazione da Pricoco, 1995

Tuttavia, la sua natura fronetica può costituire fonte generatrice di *phronēsis* manageriale; ciò si deve soprattutto al fatto che la Regola non disciplina il fine della vita monastica – che, viene, invece considerato come un dato di partenza – ma si concentra sulla scelta delle azioni che meglio si indirizzano verso tale obiettivo<sup>3</sup>. In questi termini, la Regola dimostra anche il suo intimo collegamento con la tradizione biblica e patristica cristiana, tanto da non potersi ritenere in alcun modo autonoma, soprattutto per quanto attiene la dimensione teleologica.

La Regola vuole disporre il monaco ad operare *scelte buone* – in termini strumentali, cioè orientate al bene – e, dunque, ad essere saggio nella sua azione discrezionale, il cui ambito è particolarmente ampio per l'abate e, in misura minore, per il cellerario, i decani ed il priore: la saggezza benedettina coinvolge tutto l'agente – monaco o abate – nel suo atto deliberativo, parte di un cammino eudaimonico. Utilizzando un'espressione formalmente distante dalla lettera del testo in analisi, ma perfettamente compatibile dal

La Regola ha, dunque, guadagnato uno *status* universale in ragione della sua storica capacità di entrare in relazione con le dinamiche – e le teorie – sociali e, per tale motivo, può essere un utile interlocutore anche delle discipline manageriali, data la loro insufficienza dal punto di vista del radicamento etico e fronetico.

## 5 – Una lettura della Regola benedettina in chiave di *business ethics*

La Regola è un testo complesso, che anche in ambito aziendale può essere oggetto di diverse “letture”; guardandola nell'ottica della presente ricerca, essa può dimostrare un duplice profilo di interesse quale fonte di *phronēsis*, segnando così il prosieguo dell'analisi

In primo luogo, si guarda la *figura manageriale*

<sup>3</sup> Così, infatti, si esprime San Benedetto nel Prologo della Regola: «*In cuius tabernaculo si volumus habitare, nisi illuc bonis actibus curritur, minime pervenitur*» (RB: Pr.22).

<sup>4</sup> Com'è stato notato, va rivendicata ... «*al monachesimo una funzione di liberazione integrale dell'uomo e di educazione della sua libertà al di sopra e al di là di tutte le forme storiche e di tutte le osservanze di cui il monachesimo stesso si era fatto portatore*» (Penco, 1995: 212-213)

nella Regola di San Benedetto, facendo emergere la *phronēsis* dell'abate – e, in misura minore, delle altre figure dotate di responsabilità nel monastero (cellerario, diaconi, priori e portinaio) – attraverso la lettura critica degli articoli specificamente deputati a definire le caratteristiche, i meccanismi di elezione e le modalità di azione dei sunnominati responsabili;

In seconda istanza, si fa emergere la *phronēsis* del monaco, mediante l'analisi della spiritualità benedettina del lavoro, rappresentata in quei capitoli della Regola che riguardano la vita monastica in sé e, soprattutto, la posizione che il lavoro assume entro l'ufficio monastico.

Solo attraverso questa duplice lettura può affiorare la potenzialità della Regola nello sviluppo della responsabilità aziendale, nei suoi profili teorici e di prassi.

Per quanto attiene al primo profilo di indagine, va, innanzitutto, ricordato come San Benedetto – nel Prologo – ponga sul capo dell'abate una responsabilità mitigata dalla stessa Regola; ciò determina una prima conseguenza importante: l'attenuazione del potere della *leadership individuale* a beneficio del *codice etico comune*. In altri termini, la responsabilità per il buon andamento del monastero non è subordinata solo alla capacità di chi lo guida, ma anche all'adesione individuale alla Regola ed alla sottomissione ad essa dell'attività comune. Da ciò consegue la necessità del discernimento verso il preminente bene comune, mediante l'applicazione saggia e discreta della Regola, che non è – va ribadito – norma rigida, ma codice etico, nel cui ambito anche la correzione va applicata «*prudenter et cum caritate*» (RB: LXIV.14).

L'abate è scelto per le sue caratteristiche di monaco saggio, per prassi di vita – «*vitae merito*» (RB: LXIV.2) – e per profondità di studio – «*sapientiae doctrina*» (RB: LXIV.2) – in modo tale che possa esercitare con tali attributi l'oneroso ruolo ad esso affidato. Analogo criterio di scelta si applica anche agli altri responsabili del monastero; infatti, i priori deputati a monasteri dipendenti dall'abbazia principale ed i decani che coadiuvano l'abate nella sua funzione di direzione sono scelti «*secundum vitae meritum et sapientiae doctrinam*» (RB: XXI.4), piuttosto che sulla base di criteri automatici di anzianità. Così, il portinaio – che dovrà decidere su chi far accedere al monastero – dev'essere un «*senes sapiens*» (RB: LXVI.1), mentre il cellerario – l'economista del monastero, chiamato ad amministrarne il patrimonio – è dipinto come monaco «*sapiens, maturis moribus, sobrius, non multum edax, non elatus, non turbulentus, non iniuriosus, non tardus, non prodigus, sed timens Deum, qui omni congregationi sit sicut pater*» (RB: XXXI.1).

Complessivamente, l'attributo della *sapientia* ricorre per 9 volte su 12 nel testo della Regola quando essa dispone le modalità di governo del monastero e

della vita dei monaci: appare, dunque, evidente la volontà di sottolineare la necessaria *saggezza* che muove il governo monastico, anche quando si tratta di amministrare il patrimonio a favore nell'ospitalità (RB: LIII.22) o di correggere gli erranti (RB: XXVII.2; XXVIII.2).

Guardando specificamente alla figura dell'abate, la sua *phronēsis* si concretizza in una serie di atteggiamenti e caratteri, che contraddistinguono il *saggio governo* – prudente e giusto, «*provide et iuste*» (RB: III.6) – del monastero:

1. l'abate è *responsabile* in prima persona per la vita del suo “gregge”, di cui è anche il primo valutatore – «*Sciatque abbas culpa pastoris incumbere quidquid in ovibus pater familias utilitatis minus potuerit invenire*» (RB, II.7) – ed il limite di tale responsabilità è propriamente etico, in quanto egli potrà escludere un monaco dal monastero in forza del cattivo comportamento solo quando la sua coscienza – «*in corde meo*» (RB, II.9) – lo condurrà alla consapevolezza di aver posto in atto tutto quanto in suo potere per correggere l'errante;
2. l'abate assume un *comportamento saggio* capace di insegnare con l'esempio, prima ancora di divenire un buon “docente” (RB, II.12-13);
3. il potere di guida dell'abate è *moderato dall'obbligo di rendere conto* all'autorità divina, sicché il governo del monastero appare votato ad un'agenzia soprannaturale, che lo limita e lo tempera (RB, II.37), in modo tale che esso sia indirizzato al bene comune piuttosto che al bene individuale dell'abate (RB, LXIV, 7-8);
4. lo *stile decisionale è cooperativo*, seppur non viene meno la responsabilità peculiare dell'abate per le sue decisioni (de Vogüé, 1998, p.111): prima di assumere ogni decisione importante, l'abate deve ascoltare tutti – «*Et audiens consilium fratrum tractet apud se et quod utilius indicaverit faciat*» (RB, III.2) – compresi i monaci più giovani, che pure potrebbero proporre la soluzione migliore, ancorché dotati di minore esperienza;
5. nel disporre ai monaci i loro compiti, l'abate non agisce di impulso o in modo autoreferenziale, ma *discerne e medita* le proprie scelte – «*discernat et temperet*» (RB, LXIV.17) – e decide saggiamente – «*providus et consideratur*» (RB, LXIV.17).

Dunque, emerge qui un profilo manageriale dotato di una saggezza ben precisa, perché orientata al bene della comunità, di cui l'abate è responsabile e per la quale rende conto; tale responsabilità ha carattere eminentemente etico, atteso che essa trova un naturale limite nel suo orientamento teleologico. Di conseguenza, le scelte vengono assunte in modo ponderato e guardano al loro effetto sul processo di avvicinamento all'obiettivo finale – bene comune – e non

vengono riguardate nel loro valore individuale. Tutto ciò porta, inoltre, a porre in luce il *valore pedagogico* del comportamento manageriale, atteso che la vita della comunità è «*dominici scola servitii*» (RB, Pr.45): una prima responsabilità del manager (abate) è quella verso i propri sottoposti, perché il comportamento di questi ultimi è improntato all'esempio del proprio leader, sicché questi è responsabile dell'intero sistema aziendale (monastero).

Un accenno particolare, poi, va fatto alla relazione esistente tra governo del monastero e beni materiali; infatti, con riferimento al cellerario, la Regola impone di considerare ogni singolo vaso del monastero come un oggetto liturgico – «*Omnia vasa monasterii cunctamque substantiam ac si altaris vasa sacrata conspiciat*» (RB, XXXI.10) – degno, ovviamente, della massima cura; ciò non corrisponde certo ad un'eccessiva enfasi sulla dimensione materiale della vita monastica, bensì dispone l'asservimento di ogni azione (anche economica) verso il suo "fine buono", attribuendo così, ancora una volta, un valore fonetico all'azione manageriale, in quanto strumento eudaimonico.

La lettura manageriale della Regola non sarebbe, però, completa e, soprattutto, mancherebbe l'evidenza della sua portata fortemente innovativa, se si limitasse a guardare soltanto alle figure apicali; infatti, è proprio nella spiritualità del monaco – e, in particolare, nella visione del suo lavoro – che la Regola offre un contributo alla *business ethics* ed alla connessa responsabilità aziendale.

Premessa fondamentale alla decodificazione della *phronēsis* del monaco è l'orientamento antropologico integrale della Regola, nella quale San Benedetto invita il lettore a coinvolgere tutto se stesso sino all'intimità: «*...inclina aurem cordis tui*» (RB: Pr.1); tuttavia, tale coinvolgimento non è da intendersi in senso ascetico/individuale, bensì fortemente relazionale, atteso il primato della forma cenobitica – «*cenobitarum fortissimum genus*» (RB: I.13) – costituente, essa stessa, una parte fondante il cammino di perfezione del monaco (Lentini, 1994: XXXII), che non può prescindere dalla dimensione orizzontale delle relazioni tra pari (de Vogüé, 1972: 54), come testimoniato dai contenuti della terza sezione della Regola.

Ripensando anche alla succitata richiesta di coinvolgimento della comunità monastica nelle decisioni dell'abate, si intravede qui un elemento di enorme importanza per comprendere la Regola: essa non ha valore se non contestualizzata nel cenobio, dove l'esperienza del monaco si integra e si fonde nell'esperienza comunitaria. Non può sfuggire, dunque, un parallelo con la vita aziendale, essa stessa sistemica fenomenologia di un agire comunitario, il cui successo non è indipendente dall'armonico combinarsi dei singoli agenti e dei singoli atti.

Accanto all'importante primato del cenobitismo,

il contributo innovativo della Regola si colloca nella sua visione del lavoro monastico; essa si ritrova, anzitutto, nella disposizione sulla necessità del lavoro per la perfezione dell'anima: «*Otiositas inimica est animae, et ideo certis temporibus debent fratres in labore manuum, certis iterum horis in divina*» (RB: XLVIII.1). Si prospetta una filosofia del lavoro del tutto innovativa rispetto al preesistente pensiero greco e romano – in particolare dell'epoca imperiale – secondo cui il lavoro era riservato agli schiavi ed agli esponenti delle classi sociali infime; in base a tale visione classica, la realizzazione personale si compiva al di fuori del lavoro: ad esempio, nelle imprese belliche, nelle arti, nell'esercizio del potere o nell'amministrazione del culto. In particolare, le classi sacerdotali non erano chiamate al lavoro, ma soltanto all'esercizio della propria attività cultuale. D'altra parte, anche le esperienze di monachesimo orientale precedenti a San Benedetto non contemplavano il lavoro tra gli uffici degli anacoreti.

Con la Regola la prospettiva viene completamente rovesciata (Le Goff, 1977; Tredget, 2002), atteso che è proprio nel servizio divino – e non funzionalmente ad esso – che si innesta la regola del *labora*: il lavoro dei monaci si coniuga in diverse funzioni, che vanno dal lavoro materiale a quello intellettuale di studio (Tredget, 2002), in cui sono accomunati tutti i monaci, salvo coloro che – per età o condizioni di salute – ne sono esentati. L'aratro – accostato a croce e libro come simboli della vita monastica benedettina (Benedetto XVI, 2009) – non è terzo rispetto al servizio divino, ma ne è parte integrante: il monaco radica la propria esistenza attorno alla coltivazione – liturgica e di studio – della Parola ed anche il lavoro diviene esperienza cultuale di incontro con il Creatore. In questo senso, la Regola appare pieno compimento della vocazione biblica al lavoro<sup>5</sup>, come partecipazione all'atto creativo di Dio.

Il significato (quasi) liturgico del lavoro manuale è confermato in almeno altri due punti della Regola: quando San Benedetto prescrive il lavoro come alternativa allo studio per quei monaci che non si adattino a tale seconda forma di lavoro (RB: XLVIII.23) e allorché viene raccomandato ai monaci di non affligger-

<sup>5</sup> L'origine biblica di tale vocazione si ritrova già nel primo capitolo della Genesi, ove si comprende come l'uomo compia un atto verso la sua completa realizzazione quale immagine di Dio, rispondendo alla chiamata a soggiogare la terra (Gn 1, 27-28). Tale iniziale vocazione è confermata, poi, da altre vocazioni bibliche: basti pensare alla nuova vocazione di Adamo all'uscita dal giardino (cfr. Gn 3, 19) ed all'intima relazione stabilita tra sangue umano e terra (così, ad esempio, per Caino in Gn 4, 10 o nella profezia di Osea sulla valle di Izreel in Os 1, 4) o, ancora, alla vocazione evangelica al lavoro (Signoretto, 2012).

si se dovranno anche provvedere al raccolto nei campi, quando necessario, «*quia tunc vere monachi sunt si labore manuum suarum vivant*» (RB: XLVIII.7-8) e, dunque, perché con tale azione materiale essi saranno pienamente “monaci” alla scuola della perfezione divina.

Il lavoro, dunque, non è solo la negazione dell’ozio, ma è dotato di «*nobiltà, serietà e positiva efficienza*» (Lentini, 1994: XXXIX); il monaco lavora, innanzitutto, perché è una forma di perfezione – cioè perché è “buono” farlo – e, di conseguenza, questo porta il bene per sé e per la comunità, che da tale lavoro trae alimento. Ancora una volta emerge che la responsabilità nelle decisioni singole radica la propria origine in un fondamento etico, prima ancora che sulla constatazione degli effetti di tali scelte: il lavoro viene costituito come strumento del bene – individuale e comune – e di esso il monaco è responsabile verso se stesso, verso la comunità monastica e verso Dio.

In definitiva, il monaco, regolando i tempi della propria vita tra lavoro e coltivazione spirituale, realizza una prassi fronetica, perché interamente orientata verso il bene; non può sfuggire come questa innovazione epocale – che ha condizionato lo sviluppo sociale ed economico dell’Occidente – giunga in tutta la sua attualità dal Basso Medioevo fino agli attuali tempi postmoderni. La Regola, infatti, realizza la vera rivoluzione della *business ethics*, perché postula l’importanza *in sé* dell’atto professionale, indipendentemente dal suo risultato concreto; di conseguenza, la responsabilità dell’agente non emerge in forza delle externalità – positive o negative – che genera, bensì origina da una precisa fondazione etica.

Alla luce di queste considerazioni, assumono ancor maggiore rilievo quei paragrafi della Regola orientati alla disciplina delle relazioni orizzontali – o, come si potrebbero anche denominare, intraorganizzative – tra monaci; i paragrafi della terza sezione – come già detto, aggiunti da San Benedetto verso la fine della sua vita – invitano a comportamenti di rispetto e servizio reciproci, in vista di quello stesso bene comune a cui è improntata l’intera vita monastica. Quando la Regola impone che «*Fratres sibi invicem serviant*» (RB: XXXV.1), essa stabilisce il primato del bene comune rispetto all’interesse individuale, spingendo ogni monaco ad un comportamento avveduto e saggio, capace di discernere il bene in un’ottica sistemica.

Dalla lettura della Regola in chiave manageriale emerge, dunque, questo secondo profilo della *phronēsis* che attinge alla spiritualità del lavoro e della vita comunitaria – cioè dell’operare in gruppo – e che consente di concepire l’assunzione di responsabilità aziendale come un atto olistico ed eudaimonico, per tre ordini di motivi: in primo luogo, per la più volte citata fondazione etica della responsabilità, che imprime valore all’azione in quanto tale; in seconda istanza, perché contestualizza ogni atto di scelta in un

sistema più ampio ed ordinato verso un predeterminato obiettivo “buono”; in terzo luogo, perché inserisce la dimensione etica entro il sistema aziendale, definendo la necessità di assumere *scelte buone nell’atto* produttivo e non solo *scelte eque* nella distribuzione del valore (e, dunque, *dopo* la sua produzione).

## 6 – Conclusioni

Dall’analisi del contenuto della Regola – e, prima ancora, dei suoi caratteri fronetici – è emersa una prima conclusione: la Regola mantiene viva la sua attualità se letta in chiave manageriale ed entra in perfetto dialogo con i temi e l’approccio della *business ethics* contemporanea; ciò assume ancor maggiore rilievo nell’attuale contesto di crisi – sociale ed economica – che ha reso manifesta la progressiva perdita di senso dei metodi predittivi di tipo deterministico. Diversamente, l’indagine sul metodo decisionale proposto dalla Regola, improntato alla saggezza ed al discernimento (alla *phronēsis*), ne ha affermato la validità universale, anche in uno scenario instabile ed avverso.

Sono emersi, così, alcuni elementi di attualità – e di applicabilità – della Regola, quale fonte autonoma di *phronēsis*, ma anche come deposito archetipico di capitale spirituale:

1. in primo luogo, l’approccio antropologico integrale della Regola, che non scinde la proiezione teleologica dei soggetti agenti dalla loro azione contingente (anche di natura economica), fa sì che essa non avverta i “*segni dei tempi*”, ma mantenga la sua vocazione universale;
2. essa, poi, si concentra sulla *postura decisionale* e non sull’oggetto specifico di particolari decisioni, tanto da assumere un valore pedagogico per la maturazione di un atteggiamento fronetico verso i temi manageriali;
3. pur essendo riferita ad un’esperienza temporale apparentemente distante dal mondo aziendale, l’emergere di molti temi manageriali (stile direzionale, rapporti intra-organizzativi cooperativi, significato del lavoro, ecc.) fanno della Regola un testo utile alla vita aziendale odierna sia nella ricerca del suo senso profondo sia per la definizione di specifiche scelte gestionali ed organizzative;
4. la Regola – come fonte fronetica depositaria di un capitale spirituale accresciuto nei secoli – si presta in modo esemplare al “bisogno di *phronēsis*” che si manifesta alla radice dei temi inerenti la responsabilità aziendale.

A tale riguardo, l’approccio fronetico della Regola ha permesso di tracciare anche alcune prime conclusioni di validità generale; in particolare, si è sottolineato come la responsabilità aziendale non possa essere riconosciuta solo dal punto di vista delle conseguenze, avendo, invece, un radicamento etico: la re-

sponsabilità aziendale, infatti, concerne l'assunzione di decisioni da parte del manager e, dunque, è un riflesso fenomenologico della *phronēsis* quando essa viene posta in atto. In altri termini, la responsabilità aziendale è la *práxis* che deriva dall'applicazione della *phronēsis*: come tale, essa origina da una condizione virtuosa del soggetto agente e non dalle situazioni in cui tale virtù viene applicata.

Da ciò consegue la rilevanza del tema della responsabilità aziendale intesa come *dimensione etica delle scelte* strumentali, momento successivo – ma non meno importante – della definizione dei fini ultimi dell'azione: la tradizione benedettina, in questo senso, è illuminante perché si riassume in una *regola del viatico* – o di *perfezione progressiva* – e non di orientamento teleologico.

Ancora, si è posto in luce che la Regola benedettina, nell'affermare e disciplinare il primato cenobitico, sottolinea come la *phronēsis* cresca nell'ambito di relazioni cooperative piuttosto che in ambito competitivo; ciò determina una correlazione positiva tra *phronēsis* manageriale e clima cooperativo, quale humus dove può crescere il capitale relazionale e spirituale degli individui e dove questi ultimi possono sviluppare in modo armonico le proprie virtù etiche e, soprattutto, dianoetiche.

In conclusione, l'indagine ha posto l'accento anche su alcuni elementi utili al dibattito sui temi della responsabilità aziendale; tali elementi permetteranno, inoltre, un ulteriore affinamento della ricerca capace di dare risposta ad un interrogativo in ordine all'effetto della *phronēsis* “in atto” e, dunque, all'impatto che la coltivazione della *phronēsis* può generare sulle performance aziendali. Un secondo tema degno di successivo approfondimento riguarda le prassi di *business education* orientate allo sviluppo della *phronēsis* manageriale, anche grazie allo sviluppo del capitale spirituale che ne è alimento. Infine, potrà essere approfondita la relazione esistente tra virtù etiche e *phronēsis* nella gestione aziendale: se, infatti, adottando la visione aristotelica il “saggio” è uomo dotato di tutte le virtù etiche, sarà interessante comprendere più a fondo la dinamica che, nell'agire aziendale, si instaura tra coltivazione etica e sviluppo delle capacità decisionali.

## References

- Alford H. (2010), *The practical wisdom of personalism*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [697-705].
- Alford H., Sena B., Shcherbinina Y. (2010), *Come rinforzare la base etica della Corporate Social Responsibility: un apporto personalistico del pensiero sociale cristiano*, in Alford H., Rusconi G., Monti E. (a cura di), *Responsabilità sociale d'impresa e Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica*, Franco Angeli, Milano [121-138].
- Aristotele (1999), *Etica Nicomachea. Traduzione, Introduzione e Note di Carlo Natali*, Laterza, Bari.
- Azzini L. (1982), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Baker C., Skinner H. (2006), *Faith in Action. The dynamic connection between spiritual and religious capital*, William Temple Foundation, Manchester.
- Baldarelli M. G. (2011), *Le aziende dell'economia di comunione. Mission, governance e accountability*, Città Nuova, Roma.
- Beekun R. (1997), *Islamic Business Ethics*, Aman Publications, Beltsville.
- Beekun R. (2012), *Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 10 [1003-1020].
- Benedetto XVI (2009), *Omelia in occasione della celebrazione dei vesperi con gli abati benedettini e comunità di monaci e monache benedettine*, Montecassino.
- Borgonovi E. (1993), *La rilevanza del concetto di istituto per l'economia aziendale*, in *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo I. Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano [39-56].
- Borgonovi E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano.
- Brescianini N. (2012), *Spiritualità e lavoro, spiritualità del lavoro: uno sguardo monastico*, *Bollettino di Dottrina Sociale della Chiesa*, Vol. VIII, N. 3 [139-141].
- Burhan F. S. (2014), *Wisdom (Al-Hikmah). A Paradigm for Social Sunan. A Fresh Look at Islam*, Institute of Arabic and Islamic Studies, Palmdale.
- Campbell A. (2011), *The role of workers in management: the case of Mondragon*, *Review of Radical Political Economics*, Vol.43(3) [328(6)].
- Carroll A. B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, *Business Society*, Vol. 38, N. 3 [268-295].
- Catturi G. (1971), *L'impresa come organismo tridimensionale e i suoi obiettivi alternativi al profitto*, *Rivista dei Dottori Commercialisti*, N. 6 [1819-1833].
- Catturi G. (1995), *Etica ed obiettivi d'impresa*, in Riccaboni (ed.), *Etica ed obiettivi d'impresa*, Cedam, Padova [7-34].
- Catturi G. (1996), *Ripensiamo ai caratteri di universalità dell'azienda*, in *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. XCVI, N. 3/4 [123-134].
- Catturi G. (2000), *Misticismo e gestione aziendale. Da S. Caterina ai “moderni profeti”*, *Quaderni Senesi di Economia Aziendale e di Ragioneria*, Vol.

57, Siena.

Chittolini G. (1996), «*Ora et labora*». *I monasteri e la vita economica e sociale*, in Castronovo V. (ed), *Storia dell'economia mondiale. I. Dall'antichità al medioevo*, Laterza, Bari [435-454].

Clark C. M. A. (2010), *Practical wisdom and understanding the economy*, *Journal of Management Development* Vol. 29, N. 7/8 [678-685].

Coda V. (2002), *Etica e valori imprenditoriali*, in Cavalieri E. (ed), *Economia ed etica aziendale*, Giapichelli, Torino [35-47].

Concilio Vaticano II (1965), *Gaudium et spes. Costituzione pastorale Sulla chiesa nel mondo contemporaneo*, Città del Vaticano.

Corno F. (2002), *L'etica nel governo dell'impresa: convergenza tra pensiero laico e dottrina sociale*, Guerini e Associati, Milano.

Cornuel E., Habisch A., Kletz P. (2010), *The practical wisdom of the Catholic social teachings*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [747-754].

Crepaldi G, Fontana S. (2006), *La dimensione interdisciplinare della Dottrina sociale della Chiesa*, Cantagalli, Siena.

de Bettignies H.-C., Keung Ip P., Bai X., Habisch A., Lenssen G. (2011), *Practical wisdom for management from the Chinese classical traditions*, *Journal of Management Development*, Vol. 30 No. 7/8 [623-628].

De Roover R. (1967), *San Bernardino of Siena and Sant'Antonino of Florence. The Two Great Economic Thinkers of the Middle Ages*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.

De Vogüé A. (1972), *La Règle de Saint Beonît*, Les Éditions du Cerf, Paris.

De Vogüé A. (1999), *La regola di san Benedetto. Commentario dottrinale e spirituale*, Abbazia di Praglia.

Degl'Innocenti M. (1981), *Geografia e strutture della cooperazione in Italia*, in Bonfante G., Ciuffoletti Z., Degl'Innocenti M., Sapelli G., *Il movimento cooperativo in Italia. Storia e problemi*, Einaudi, Torino.

Dell'Omo M. (2011), *Storia del monachesimo occidentale. Dal medioevo all'età contemporanea*, Jaca Book, Milano.

Di Toro P. (1993), *L'etica nella gestione d'impresa. Studio sulla dimensione culturale dell'azienda e sulla "qualità" del suo "modo di essere"*, Cedam, Padova.

Dollard K., Marrett-Crosby A., Wright T. (2002), *Doing business with Benedict. The Rule of St Benedict and business management: a conversation*, Continuum International Publishing Group, London-New

York.

Drucker P. F. (1981), *What is 'business ethics'?*, *The Public Interest*, N. 63 [18-36].

Dsouli O, Khan N., Kakabadse N. K. (2012), *Spiritual capital: The co-evolution of an ethical framework based on Abrahamic religious values in the Islamic tradition*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 10 [1058-1076].

Dunne J. (1999), *Professional judgment and the predicaments of practice*, *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N. 7/8 [707-719].

El Garah W., Beekun R. I., Habisch A., Lenssen G., Loza Adau C. (2012), *Practical wisdom for management from the Islamic tradition*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 10 [991-1000].

Ferraris Franceschi R. (2002), *Etica ed Economicità*, *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, Vol. CII, N. 5/6 [213-221].

Flower J., Guillaume P. (2001), *Welcome Everybody*, *The Physician Executive*, March-April [70-72].

Forcadell F. (2005), *Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa*, *Journal of Business Ethics*, Vol.56(3) [255-274].

Fowers B. J. (2003), *Reason and Human Finitude. In Praise of Practical Wisdom*, *American Behavioral Scientist*, Vol. 47, N. 4, [415-426].

Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C., Parmar B. L., De Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.

Friedman M. (1971), *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profit*, *The New York Times Magazine*, September 13<sup>th</sup>.

Friedman M. (1991), *The Pope, Liberty, Capitalism. Essays on Centesimus Annus*, *National Review*, Vol. 43, N. 11 [s3-s4].

Galbraith Craig S. – Galbraith Oliver III, *The Benedictine Rule of Leadership: Classic Management Secrets You Can Use Today*, Adams Media, 2004.

Grassl W. (2010), *Aquinas on management and its development*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [706-715].

Grassl W., Habisch A. (2011), *Ethics and Economics: Toward a New Humanistic Synthesis for Business*, *Journal of Business Ethics*, N. 99 [37-49].

Gregorius I (1966), *Gregorii Magni Dialogi Libri 4* (a cura di Moricca U.), Bottega d'Erasmus, Torino.

Habisch A. (2012), *The broken tables of stone: a decalogue approach to corporate compliance practice*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 9 [912-924].

Habisch A., Loza Adau C. (2011) *Practical wis-*

dom in management: *A Catholic perspective*, in Ehret J., Möde E. (eds), *The Challenge of the Catholic Intellectual Tradition: Making a Difference in Contemporary Academic Settings*, Lit Verlag, Zürich & Berlin [15-38].

Jensen M. C., Meckling W. H. (1994), *The nature of man*, in *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 7, N. 2 [4-19].

Heldred K. (2005), *God Is at Work: Transforming People and Nations Through Business*, Regal, Ventura.

Henry S. (2012), *Quand les décideurs s'inspirent des moines: 9 principes pour donner du sens à votre action*, Dunod, Paris 2012.

Hoebeke L. (2010), *The Decalogue and practical wisdom: rereading a seminal text*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [736-746].

Hunter M. (2012), *Do Asian Management Paradigms Exist? A Look to Four Theoretical Frames*, *Review of Contemporary Philosophy*, Vol. 11 [92-124].

Iannaccone L. R., Klick J. (2003), *Spiritual Capital: An Introduction and Literature Review*, paper prepared for Spiritual Capital Planning Meeting, October 9-10, 2003, in [www.metanexus.net](http://www.metanexus.net).

Intezari A., Pauleen D. J. (2014), *Management Wisdom in Perspective: Are You Virtuous Enough to Succeed in Volatile Times?*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 [393-404].

Jackson N., Carter P. (1995), *The "Fact" of Management*, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, N. 3 [197-208].

Keller J. G., Helfbein R. (2008), *Spirituality, Economics, and Education: A Dialogic Critique of "Spiritual Capital"*, *Nebula*, N. 5.4, December [109-128].

Kessler V. (2013), *Pitfalls in "Biblical" leadership*, *Verbum et Ecclesia* Vol. 34, N. 1.

Kinsella E., Pitman A. (2012), *Phronēsis as Professional Knowledge: Practical Wisdom in the Professions*, Sense, Rotterdam.

Kletz P., Almog-Bareket G., Habisch A., Lenssen G., Loza Adauí C. (2012), *Practical wisdom for management from the Jewish tradition*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 9 [879-885].

Koenig H. G., Lewis G. (2000), *The Healing Connection*, Word Publishing, Nashville.

Kolakowski L. (1997), *Se non esiste Dio*, Il Mulino, Bologna.

Krueger D. A. (1986), *The Religious Nature of Practical Reason: A Way into the Debate*, *Journal of Business Ethics*, Vol. 5, N. 6 [511-519].

Küpers W. M. (2013), *The Art of Practical Wisdom: Phenomenology of an Embodied, Wise*

*'Inter-practice' in Organization and Leadership*, in Küpers W. M., Pauleen D. J. (eds), *A Handbook of Practical Wisdom. Leadership, Organization and Integral Business Practice*, Gower, Farnham [19-45].

Küpers W. M., Pauleen D. J. (2013), *A Handbook of Practical Wisdom. Leadership, Organization and Integral Business Practice*, Gower, Farnham.

Lacznia G. R., Klein T. A. (2010), *Caritas in Veritate: Updating Catholic Social Teaching for Macromarketing and Business Strategy*, *Journal of Macromarketing*, Vol. 30, N. 3 [293-296].

Le Goff J. (1977), *Lavoro, tecniche e artigiani nei sistemi di valore dell'alto Medioevo (V-X secolo)*, in Le Goff J., *Tempo della Chiesa e tempo del mercante. Saggi sul lavoro e la cultura nel Medioevo*, Einaudi, Torino [73-97].

Lentini A. (1994), *San Benedetto. La Regola*, Pubblicazioni Cassinesi, Montecassino.

Liu A. (2007), *Measuring Spiritual Capital as a latent variable*, The RM Institute, Pasadena.

Luzzati M. (1990), *La dinamica di un «modello secolare»*, in Romano R. (ed), *Storia dell'economia italiana. I Il medioevo dal crollo al trionfo*, Einaudi, Torino [5-114].

Malloch T. R. (2010), *Spiritual capital and practical wisdom*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [755-759].

Marques J. (2012), *Making Buddhism work @ work: the transformation of a religion into a seasoned ethical system*, *Journal of Management Development*, Vol. 31, N. 6 [537-549].

Masini C. (1968), *Lavoro e Risparmio. Corso di Economia d'azienda*, Vol. I, Succ. Fusi-Pavia, Milano.

Matacena A. (2005), *Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi*, *Non Profit*, Vol. XI, N. 1 [15-40].

Mazza G. (1993), *Gestione e responsabilità "aziendale"*, in *Scritti in onore di Carlo Masini. Tomo I. Istituzioni di economia d'azienda*, Egea, Milano [323-343].

Melé D. (2012), *The Firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business Ethos*, *Journal of Business Ethics*, N. 106 [89-101].

Melé D. (2010), *Practical wisdom in managerial decision making*, *Journal of Management Development*, Vol. 29, N. 7/8 [637-645].

Melé D., Argandoña A., Sanchez-Runde C. (2011), *Facing the Crisis: Toward a New Humanistic Synthesis for Business*, *Journal of Business Ethics*, N. 99 [1-4].

Melé D., Naughton M. J. (2011), *The Encyclical-Letter "Caritas in Veritate": Ethical Challenges for Business*, *Journal of Business Ethics*, N. 100(S1) [1-

7].

Mion G., Loza Aduai C. (2011), *Verso il metaprofit. Profitto e gratuità nella gestione d'impresa*, Cantagalli, Siena.

Molteni M. (2004), *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano.

Naughton M. J., Habisch A., Lenssen G. (2010), *Practical wisdom in management from the Christian tradition*, Journal of Management Development, Vol. 29, n. 7/8.

Novak M. (2000), *Catholic Social Thought and Liberal Institutions: Freedom with Justice. Second Edition*, Transaction Publishers, New Brunswick.

Opdebeeck H., Habisch A. (2011), *Practical wisdom for management from the Chinese classical traditions*, Journal of Management Development, Vol. 30 No. 7/8 [778-788].

Penco G. (1958), *S. Benedicti. Regula*, La Nuova Italia Editrice, Firenze.

Penco G. (1983), *Storia del monachesimo in Italia. Dalle origini alla fine del Medioevo*, Jaca Book, Milano.

Penco G. (1995), *La vita monastica nel pensiero di dom Jean Leclercq*, in *Benedictina*, 42.

Pontificio Consiglio Justice and Peace (2004), *Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa*, Libreria Editrice Vaticana, Roma.

Pontificio Consiglio Justice and Peace (2012), *Vocation of the Business Leader: A Reflection*, Città del Vaticano.

Pricoco S. (1995), *La Regola di San Benedetto e le Regole dei Padri*, Fondazione Lorenzo Vala/Arnoldo Mondadori Editore, Milano.

Pruzan P., Pruzan Mikkelsen K., Miller D., Miller W. (2007), *Leading With Wisdom: Spiritual-based Leadership in Business*, Greenleaf, Sheffield.

Putnam R. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New York.

Rusconi G. (1997), *Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale*, Clueb, Bologna.

Scoppola P. (1990), *Don Bosco e la modernità*, in Midali M. (Ed.), *Don Bosco nella storia. Atti del 1° Congresso internazionale di studi su Don Bosco*, LAS, Roma.

Scheler M. (1996), *Il formalismo nell'etica e l'etica materiale dei valori*, San Paolo, Cinisello Balsamo.

Schwartz B., Sharpe K. (2010), *Practical Wisdom: The Right Way to Do the Right Thing*, River-

head, New York.

Signori S., Rusconi G. (2009), *Ethical Thinking in Traditional Italian Economia Aziendale and the Stakeholder Management Theory: The Search for Possible Interactions*, Journal of Business Ethics, Vol. 89 [303-318].

Signoretto M. (2012), *Il fondamento biblico del pensiero cristiano sul lavoro. «Il padre mio lavora anche ora e anch'io lavoro» (Gv 5,17)*, Bollettino di Dottrina Sociale della Chiesa, Vol. VIII, N. 3 [133-138].

Skrabec Q. R. jr. (2003), *St. Benedict's Rule for business success*, Purdue University Press, West Lafayette (Indiana).

Solari S. (2010), *The corporative third way in Social Catholicism (1830 to 1918)*, The European Journal of the History of Economic Thought, Vol. 17, N. 1 [87-113].

Toso M. (2001), *Umanesimo sociale. Viaggio nella dottrina sociale della Chiesa e dintorni*, LAS, Roma.

Tredget D. (2002), *"The Rule of Benedict" and its relevance to the world of work*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 17, N. 3 [219-229].

Von Balthasar H. U. (1974), *Der Antirömische Affekt*, Herder, München.

Weber M. (1965), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Sansoni, Firenze.

Weber-Berg C. (2010), *Practical wisdom, an attempt for a Protestant re-formulation*, Journal of Management Development, Vol. 29, N. 7/8 [724-735].

Weigel G. (1991), *The Pope, Liberty, Capitalism. Essays on Centesimus Annus*, National Review, Vol. 43, N. 11 [s15-s16].

Wheeler D., Colbert B., Freeman R. E. (2003), *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*, Journal of General Management, Vol. 28, N. 2 [1-28].

Wolf N. W., Rosanna E. (2010), *L'arte di dirigere le persone*, Dehoniane, Bologna.

Wortham R. A., Wortham C. B. (2007), *Spiritual capital and the "good life"*, Sociological Spectrum, Vol. 27 [439-452].

Zohar D., Marshall I. (2004), *Spiritual Capital: Wealth We can Live By*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.