

---

## Agire a distanza, gestire e organizzare. Pensare il rapporto tra neoliberalismo e razionalità manageriale

**Filippo Greggi**

### **Abstract**

This paper will consider the relationship Foucauldian analysis of the neoliberal mode of government has with *management*, in order to problematize and relaunch it. If market logic is inherent in neoliberal governmentality, another form of rationality emerges nonetheless, which seems to be autonomous and could be defined as managerial. The question that animates it, rather than economic profit, is how to manage any human group. Starting from this perspective we will first analyze the peculiarity of neoliberalism as an environmental technique of government. Furthermore, we will turn to the specific contribution of the managerial mode of government to highlight the affinity, as well as the relationship of mutual support, that it shares with neoliberalism. It will thus be possible to consider the effectiveness of the governmental practice produced by the conjunction of these two rationalities, by referring specifically to the capitalist enterprise, the main place in which the development and fine-tuning of this union have occurred.

### **Keywords**

Neoliberalism - Management - Governmentality - Capitalist Enterprise - Foucault

### **1. Introduzione**

Tra i primi a mettere in risalto l'emergenza del neoliberalismo come «arte di governo», Michel Foucault, e in particolare il corso da lui tenuto al Collège de France nel 1978-1979 intitolato *Nascita della biopolitica*, costituisce un punto di partenza essenziale per qualsiasi analisi dei discorsi e delle pratiche di ciò che può essere considerato come un vero e proprio modo di governo e non come semplice teoria economica. Si tratta, a tutti gli effetti, di una nuova modalità di pensare l'azione di governo che prende le distanze da un'interpretazione dogmatica della dottrina del *laissez-faire* che aveva caratterizzato la tradizione liberale. Si fa largo l'idea che sia possibile, anzi necessario, elaborare una forma di intervento statale di matrice liberale, orientata cioè alla generalizzazione, da

un lato, del principio concorrenziale come migliore modalità di organizzazione dell'ordine economico e sociale e, dall'altro, della forma impresa come modello antropologico di riferimento. Risulta sin da subito centrale, all'interno di questo processo di rinnovamento del liberalismo classico, l'emergere di una diversa concezione dell'*homo œconomicus*.

Lo scarto tra la governamentalità liberale e neoliberale, infatti, non si colloca tanto all'altezza della supposta libertà di perseguire il proprio interesse detenuta, in quanto diritto, dagli individui, quanto nella possibilità di agire su di essi e di influenzarli. Quantomeno a livello discorsivo nel liberalismo classico l'individuo (con i suoi interessi) rappresentava qualcosa di intoccabile, di irriducibile, che doveva appunto essere lasciato libero di fare. Al contrario, nella razionalità neoliberale si fa largo l'idea che l'*homo œconomicus* sia governabile, nel senso di influenzabile, creando così lo spazio per una riflessione attorno alle tecniche che potranno essere adottate per orientarne la condotta e intervenire, in un certo senso, nel calcolo stesso che presiede le sue scelte (Laval 2007). Ciò che si profila è una forma di governo che agisce a distanza, concentrandosi sulle circostanze, sulle variabili contestuali, affinché vengano resi preferibili determinati comportamenti e schemi di pensiero sollecitandone l'incorporazione. Se alla governamentalità neoliberale risulta inerente la logica di mercato, parallelamente emerge in controluce un'altra forma di razionalità che la attraversa, ma che è dotata di un'autonomia propria e che potremmo definire manageriale (Dardot 2017). La problematica che muove quest'ultima, piuttosto che la valorizzazione economica, è come gestire in maniera efficace un gruppo umano. È a partire da questa prospettiva che nel presente articolo si analizzerà, in un primo momento, il neoliberalismo come tecnica di governo ambientale per poi rivolgersi, in un secondo momento, al contributo specifico del modo di governo manageriale al fine di metterne in evidenza il rapporto di sostegno reciproco che queste due razionalità intrattengono. Sarà così possibile considerare l'efficacia della prassi di governo prodotta dalla loro congiunzione facendo riferimento in particolar modo all'impresa capitalista (Boltanski e Chiapello 1999), luogo privilegiato di elaborazione e messa a punto di questa unione.

## **2. Governare intervenendo sull'ambiente**

È nel senso di un ampliamento dell'orizzonte di analisi che Foucault introduce la nozione di governamentalità. Con essa si tenta di rendere conto fino in fondo della complessità dell'esercizio del potere nel momento in cui quest'ultimo termine è da intendersi svincolato dalla mera ipotesi repressiva secondo la quale esso non si eserciterebbe che in forme di dominio, negazione, censura, imposizione. Dopo aver preso distanza da questa concezione in maniera esplicita già ne *La volontà di sapere* (Foucault, 1978), il

filosofo francese nei corsi degli anni immediatamente successivi tematizza la questione del governo per cogliere precisamente l'attività con la quale ci si fa carico di condurre qualcun altro o se stessi, rientrando evidentemente questa attività nella cornice di un lungo lavoro di problematizzazione delle relazioni di potere (Foucault 1983, 220-21).

Da questo punto di vista si può dunque sostenere che l'introduzione di questo termine risponde all'esigenza di ricentrare la propria ricerca passando dai processi di *normazione* disciplinare a quelli di *normalizzazione* biopolitica. Al carattere discendente del movimento disciplinare che, a partire dalla prescrizione di una norma, «perveniva a distinguere il normale dall'anormale» (Foucault 2005a, 55), instaurando cioè un modello normativo come criterio di adeguamento, subentra l'azione distributiva del dispositivo biopolitico che reperisce, «attraverso analisi empiriche differenziali (che cosa è normale per la tale fascia d'età, in tale area del territorio, nelle città e nelle campagne...)» (Bernini 2008, 170), curve di normalità che finiranno per contemplare, all'interno della popolazione, diverse gradazioni, in grado in ogni caso di garantire l'equilibrio dell'insieme. I meccanismi securitari sono al centro di questo fenomeno in quanto profondamente incardinati nella realtà: non tentano di disciplinarla imponendo pratiche e modelli costruiti *ad hoc*, quanto piuttosto di gestirne, di controllarne il corso, assumendo l'irriducibile aleatorietà ad essa insita<sup>1</sup>. Resta comunque fermo il fatto che non si ha a che fare necessariamente con una maggiore autonomia. Infatti,

la normalisation libérale n'est pas forcément "moins normative" que la normation disciplinaire, ce qui la caractérise en propre étant plutôt qu'elle n'opère pas par une contrainte directe mais par une incitation à agir inscrite dans les structures de gestion et de prise en charge qui favoriseront objectivement les conduites valorisées (Legrand 2007, 302).

È chiaro come, essendo il liberalismo la cornice all'interno della quale emerge la biopolitica, l'azione di governo orientata alla normalizzazione possa essere compresa in riferimento alla logica liberale prima e neoliberale poi. Essa è, a tutti gli effetti, una modalità inerente a questa razionalità politica, al punto che non risulta fuori luogo sostenere che uno dei suoi tratti caratteristici possa essere riassunto nell'idea di agire a distanza sulle azioni degli individui. Si tratta di incitare comportamenti ritenuti liberi dai cittadini, ma che al tempo stesso sono rigidamente incardinati all'interno di un campo di possibilità in cui viene suggerito un certo esercizio delle libertà. L'intervento si attesta al livello delle regole generali che definiscono questo campo favorendo e screditando determinate condotte senza la necessità di vietare o imporre (Taylan 2011, 194). È in

---

<sup>1</sup> Si tratta, a tutti gli effetti, di un lavoro di aggiustamento continuo, di trarre i parametri e i criteri con i quali governare dallo svolgersi stesso della realtà. Riprendendo le parole di Deleuze a proposito delle società di controllo: «on n'en finit jamais avec rien, l'entreprise, la formation, le service étant les états métastables et coexistants d'une même modulation, comme d'un déformateur universel» (Deleuze 1990, 243).

questo senso che la governamentalità liberale può essere considerata come una forma di potere che opera in termini di contorno, limitazione e predisposizione dell'ambiente e delle sue variabili.

Si tratta di una problematica non nuova all'interno delle riflessioni foucaultiane nella misura in cui sovente esse si sono soffermate, nelle analisi sul potere, sul rapporto spaziale che si instaurava relativamente al suo esercizio. Se l'azione governamentale opera a distanza essa dovrà presentarsi in forme mediate, cioè non facendo presa in maniera diretta, esplicita o deliberata sui corpi ma agendo indirettamente sul contesto che contribuisce alla formazione della soggettività. Si suggeriscono alcuni criteri tramite cui valutare la propria esistenza e operare le proprie scelte rendendo desiderabili certe azioni e certi pensieri. In altri termini, la conduzione delle condotte si estrinseca per mezzo di un'attività volta a promuovere la costituzione di un certo rapporto a sé (Gautier 1996, 27). Il tratto specifico che la nozione di ambiente (Taylan 2014; 2018) permette di cogliere è precisamente il problema degli eventi che vi si potrebbero produrre e non tanto quello della costruzione artificiale di uno spazio in cui disporre in maniera concertata alcuni elementi.

Si istituisce così un intreccio tra un'arte di governare che fa dell'azione a distanza la sua cifra specifica e dei dispositivi di sicurezza lo strumento cardine dei processi di normalizzazione e la razionalità politica liberale in cui l'obiettivo diventa intervenire e modificare le regole del gioco piuttosto che i giocatori stessi. La realtà viene presa così com'è ed è a partire da questo materiale che si dovranno intravedere possibilità di intervento e implementare le politiche più adeguate al fine di regolarla ed orientarne lo sviluppo. Tramite la logica securitaria si tenta «di strutturare un ambiente in funzione di serie di eventi o elementi possibili che occorre regolare in un quadro polivalente e trasformabile» (Foucault, 2005, 29). L'ambiente è il luogo attraversato da questo insieme interdipendente, tanto naturale quanto artificiale, di possibilità da governare. Si tratta, in buona sostanza, di far giocare tra di loro gli elementi del reale. A differenza della legge, che impone divieti, e del carattere prescrittivo della disciplina (Foucault 1976) «la sicurezza, senza vietare o prescrivere, dotandosi eventualmente di qualche elemento di interdizione o di prescrizione, ha la funzione essenziale di rispondere a una realtà in maniera tale da annullarla o limitarla o frenarla o regolarla» (Foucault 2005, 47) o – si aggiunge – insistere su certe componenti reali o potenziali piuttosto che altre. Ad esempio, inerente ai dispositivi di sicurezza è la promozione della «cultura del pericolo» (Foucault 2005b, 68) tra una popolazione che, con la percezione di minacce imminenti tanto per la collettività quanto per i singoli, richiederà protezione accettando di buon grado un controllo continuo e capillare.

La questione diventa ora capire in che modo un'azione di governo orientata all'intervento non tanto sugli individui quanto sull'ambiente in cui vivono venga declinata dalla

razionalità neoliberale. Se è vero che persistono delle continuità rispetto ad un certo tipo di gestione del liberalismo classico (ad esempio rispetto al rapporto libertà/sicurezza) e delle tracce dell'impostazione disciplinare, è altrettanto vero che è possibile rinvenire un apporto specifico del neoliberalismo che non può evidentemente ridursi ad una mera ripresa delle modalità di governo ad esso precedenti. In effetti, tanto una certa forma di presa a distanza sulla soggettività quanto un farsi carico dell'ambiente di vita erano elementi già presenti. Ciò che con il neoliberalismo emerge, però, è una diversa antropologia che propone un modello di *homo œconomicus* maneggiabile e facilmente influenzabile (Read 2009). Venendo meno quello che è stato definito «naturalismo liberale» (Foucault 2005b, 63), la logica neoliberale – nelle sue principali declinazioni teoriche, cioè neoliberalismo americano e ordoliberalismo tedesco (Audier 2013) – persegue l'ideale della concorrenza come miglior principio di organizzazione sociale e prospetta un modello di soggettività imprenditoriale: entrambi devono essere attivamente prodotti e incentivati attraverso un procedere che potremmo definire strategico (Dardot, Guéguen, Laval e Sauvêtre 2021, 9-26).

L'interventismo ambientale proprio del neoliberalismo è trattato di passaggio da Foucault nel corso *Nascita della biopolitica*, ma la rapidità dell'accento non va ad inficiarne la rilevanza. La questione viene affrontata a partire dalla definizione dell'oggetto dell'analisi economica da parte dell'economia neoclassica che lo identifica con ogni azione in cui vi sia all'opera un'allocazione di risorse rare per fini tra loro alternativi. Questa operazione teorica dà adito alla possibilità di estendere l'analisi economica a qualsivoglia comportamento razionale<sup>2</sup>. Si tratta di una declinazione già di per sé molto ampia, in grado di accogliere fenomeni che generalmente esulavano dall'ambito economico, ma rispetto alla quale Gary Becker, uno dei principali esponenti della scuola di Chicago, introduce un ulteriore elemento che le fornisce maggiore generalità. Per l'economista americano, e con lui diversi altri, sono suscettibili di analisi economica anche condotte non razionali, condotte cioè non necessariamente orientate all'ottimizzazione di risorse rare. Il criterio in questo caso, più che la razionalità, diventa la sistematicità della condotta adottata in reazione ad un qualche cambiamento occorso a livello ambientale (Becker 1976, 167). L'economia può essere in questo senso intesa come «la scienza della sistematicità delle risposte alle variabili dell'ambiente» (Foucault 2005b, 219) e l'attività dell'*homo œconomicus* può essere interpretata globalmente in

---

<sup>2</sup> «Una condotta razionale come quella che consiste nel condurre un ragionamento formale, non è forse una condotta economica nel senso in cui è stata appena definita, vale a dire allocazione ottimale di risorse rare a fini alternativi? Un ragionamento formale, infatti, non consiste forse nel disporre di un certo numero di risorse, che sono rare – come per esempio un sistema simbolico, un gioco di assiomi, un certo numero di regole di costruzione [...] –, risorse rare che saranno utilizzate in maniera ottimale per un fine determinato e alternativo, all'occorrenza una conclusione vera piuttosto che una falsa, verso la quale si cercherà di orientarsi attraverso la migliore allocazione possibile di queste risorse rare?» (Foucault 2005b, 218-19).

termini di accettazione e adeguamento<sup>3</sup> rispetto alla realtà con cui si confronta e che è in continua trasformazione, da cui l'idea che l'individuo neoliberale sia *eminentelemente governabile*.

Un intervento orientato al contesto è del resto presente anche nel pensiero ordoliberal, con tutte le sue attenzioni prestate alla costruzione di un quadro all'interno del quale il principio formale della concorrenza possa effettuarsi. Tanto dal punto di vista dell'ordinamento giuridico quanto dell'ambiente sociale in cui gli individui vivono nella misura in cui esso ha un peso nelle loro scelte, ciò che conta per gli ordoliberali è comprendere il mondo in cui vive (con Husserl, *Lebenswelt*) l'attore economico perché è in questo spazio che si forma l'interesse che si tenterà di perseguire. Alla naturalità della dinamica dell'interesse si affianca la malleabilità del suo contenuto, della sua direzione e della logica che può attraversarlo. L'obiettivo, in fondo, è l'integrazione delle condotte individuali nell'ordine di mercato, è l'idea che, affinché si affermi il libero gioco concorrenziale, è necessario che gli individui si trovino in una situazione di competizione generalizzata e modulino la propria esistenza secondo la forma impresa. Alla luce dei contributi delle due principali scuole neoliberali si può pertanto affermare, da un lato, che l'ambizione della scienza economica diventa quella di porsi come strumento principe nella spiegazione dell'insieme dei comportamenti psicologici e sociologici e, dall'altro che l'arte di governo neoliberale si esercita rispettando:

l'autonomie du processus économique de marché, tout en agissant sur le champ social composé de sujets économiques, en donnant à ces derniers un cadre stimulant leurs actions ou en tentant de modifier leur milieu pour influencer leurs comportements (Taylan 2013, 86).

É in fondo un doppio movimento a caratterizzare l'azione di governo neoliberale dal momento che per prevedere quali decisioni prenderanno gli individui al mutare delle variabili ambientali è al contempo necessario che essi incorporino un certo tipo di calcolo che fornisca ai loro comportamenti una qualche sistematicità. Nella fattispecie gli individui saranno sollecitati a pensarsi in quanto imprenditori di sé. Questa duplice operazione – agire sull'ambiente e centrare la soggettività sulla forma impresa – è da leggersi in termini di sostegno reciproco: l'adozione da parte degli individui di una razionalità di tipo economico permette di applicare la griglia economicista ai campi più svariati in cui sarà in vigore la medesima logica concorrenziale rendendo più facilmente prevedibile la corrispondenza tra modificazione e reazione; allo stesso tempo sarà anche attraverso un intervento attivo sul contesto in cui gli individui elaborano e realizzano le loro scelte – l'«ambiente decisionale» (Taylan 2013, 79) – che si instillerà e si

---

<sup>3</sup> Per un approfondimento della centralità svolta dall'imperativo all'adattamento in relazione alla razionalità neoliberale cfr. Stiegler 2019.

solidificherà una certa disposizione ad agire. In particolare, circa questo secondo aspetto è possibile osservare che:

*L'économie [...] agira sur les actions-réactions des individus, non pas directement à travers un façonnage de leurs dispositions corporelles (comme dans la normation de type disciplinaire), mais par la médiation d'un aménagement des milieux d'existence dont les variables pertinentes induisent à un niveau statistique des régularités connaissables dans la manière dont les individus réagissent à eux (Legrand 2007, 298).*

Alla centralità, per il liberalismo classico, dell'interesse individuale si sostituisce l'idea che questo interesse, se non il desiderio stesso, possa essere promosso in determinate forme intervenendo sull'ambiente per rendere razionali, cioè preferibili, alcune risposte o iniziative in relazione sia ad un certo ideale verso cui tendere, sia ad una serie di misure tali da rendere praticabili o impraticabili certe opzioni.

Se l'insieme dei discorsi che promuovono e giustificano il progetto neoliberale può riuscire a rendere determinate condotte desiderabili, ciò non esclude che parallelamente vengano adottate precise misure politiche e le alternative sfoltite incardinando le esistenze in percorsi difficilmente aggirabili. Questi producono forme di assoggettamento che si articolano nella forma dell'adesione e dell'adeguamento, per assenza di possibilità altre piuttosto che per costrizione. Sono varie le iniziative proprie della razionalità neoliberale atte a produrre una soggettività imprenditoriale (Feher 2017, 13). Si può incentivare la privatizzazione dell'assicurazione sanitaria o della copertura dei rischi sul lavoro, vincolare l'erogazione del sussidio di disoccupazione a parametri sempre più stringenti, aiutare direttamente le famiglie più indigenti e parallelamente tagliare i finanziamenti alle strutture pubbliche rendendo più semplice rivolgersi a quelle private, lasciare che la spendibilità sul mercato del lavoro sia sempre più legate a percorsi di formazione a pagamento o ad esperienze lavorative non retribuite e via dicendo. Iniziative che rendono l'idea del tipo di responsabilizzazione individuale che si vuole produrre: gli individui devono arrivare gestire la propria esistenza secondo il paradigma dell'impresa, adoperando una forma di calcolo in termini di investimento-costo-beneficio in accordo con gli andamenti del mercato divenendo in questo modo flessibili, autonomi, orientati alla performance, presi in un continuo processo di aggiornamento e miglioramento di sé e in cerca di nuove occasioni di guadagno. E anche quel poco che viene loro elargito e di cui non devono direttamente farsi carico diventa sempre più precario e temporaneo, non più un diritto ma un incentivo che bisogna dimostrare di essersi meritati e che deve essere fatto fruttare di modo che questo stesso aiuto non abbia più motivo di essere fornito.

Questa forma di ingegneria sociale costituisce uno dei punti cardine delle pratiche di governo neoliberali e del loro sforzo di plasmare la società tramite la produzione di situazioni di mercato. Con il neoliberalismo il mercato è il modello, il progetto e l'oggetto

dell'azione di governo (Brown 2015, 62) e la forma impresa la forma che la soggettività e la società nella sua interezza devono assumere. È nell'interazione tra queste due componenti che si comprende la razionalità neoliberale e il suo tentativo di governo tramite l'intervento sulle variabili dell'ambiente, cioè del campo sociale. Costellato di unità-imprese, questo spazio dovrà essere governato sicuramente secondo una logica di valorizzazione economica. Trattandosi, però, non solo di produzione di valore, ma anche di una questione di gestione della vita degli individui, ecco emergere la necessità di impiegare strumenti pratico-discorsivi adatti a rispondere a quest'altro tipo di esigenza. È a quest'altezza che si registra la centralità del *management*, cioè quella disciplina che si occupa delle modalità con cui amministrare una qualsivoglia organizzazione e che ha trovato nel mondo dell'impresa il luogo privilegiato di elaborazione e applicazione.

### 3. Il management come governo delle condotte

Posta tale configurazione del neoliberalismo e del tipo di intervento ambientale che lo caratterizza, si possono iniziare a comprendere le ragioni che hanno reso l'impresa, dalla fine del XX secolo, l'istituzione principale in cui viene praticata la modalità neoliberale di governo delle condotte, almeno al pari dello Stato (Le Texier 2011, 74). Ma prima di approfondire l'articolazione tra governamentalità neoliberale e razionalità manageriale occorre soffermarsi sulla nozione stessa di management affinché sia poi possibile cogliere appieno la portata di questo intreccio.

Di normale impiego in inglese a partire dalla metà del XVIII secolo, il termine management designa un'azione orientata alla facilitazione o al corretto funzionamento di un essere, di un oggetto o di un'istituzione<sup>4</sup>. Un'azione che deve allo stesso tempo essere frutto di una riflessione e procedere secondo un fine preciso intervenendo su un ambiente e considerando lo spazio e il tempo in cui questo intervento dovrà dispiegarsi. È solo a cavallo tra XIX e XX secolo che si inizia a parlare di management scientifico all'interno dei luoghi di lavoro con l'impiego di questa espressione da parte degli ingegneri americani che riprendono una modalità di gestione che si riferiva inizialmente all'economia domestica (Le Texier 2013, 60). Di pari passo cambia l'accezione di un altro termine inglese, *arrangement*, ampiamente utilizzato nei primi manuali di management. Non più semplice disposizione e modalità di ordinare uno spazio in vista di un certo fine ma dispositivo con cui si organizzano sistemi complessi. Più precisamente:

Arranger consiste à incorporer structurellement des schémas préconstitués dans des espaces, des outils, des corps, des règles, des procédures, des comportements, des symboles, des institutions et des consciences considérées comme fortement malléables afin de produire efficacement et presque automatiquement des

---

<sup>4</sup> Si attesta, tra l'altro, già dal XVII secolo in Francia il legame tra economia e management inteso come attività di governo. A tal proposito si rimanda a Sebastianelli 2017, 207.

résultats prédéterminés. Une organisation formelle plus ou moins durable est un de ces résultats, mais ce résultat doit lui-même être perpétuellement soumis à l'action d'organiser (Le Texier 2013, 61).

Si tratta, in effetti, di elaborare una sorta di piano che riesca a rispondere nel tempo ad una serie di esigenze, anche modificandosi, e a gestire ambienti più complessi, tenendo conto delle eterogeneità che li attraversano, affinché si realizzi una coordinazione tra queste parti e una convergenza circa i risultati da conseguire. È l'ambiente, tanto materiale quanto immateriale, concepito secondo un siffatto dispositivo gestionale a dover garantire il buon funzionamento del sistema dando così avvio ad un processo di progressiva spersonalizzazione e automatizzazione degli strumenti organizzativi e di controllo: un ideale già presente nel modello taylor-fordista secondo il principio per cui l'autorità che regolava le varie attività di fabbrica non doveva più discendere da un singolo individuo ma dall'organizzazione stessa (Le Texier 2013, 69).

In concomitanza si ritrae progressivamente un'impostazione che si limitava ad ordinare una realtà dotata di leggi proprie in favore di una diversa consapevolezza che la intende ora nel senso di maggiori possibilità di manipolazione, a cui contribuisce senz'altro lo sviluppo delle scienze umane grazie alle quali diventa chiaro che sempre più componenti della vita umana, in quanto acquisite, possono essere oggetto di un lavoro di modificazione o, quanto meno, di indirizzamento. Per questa ragione, con il passaggio da fordismo a post-fordismo, l'attenzione si sposta sui meccanismi che intervengono nell'organizzazione di un gruppo umano e sulla soggettività stessa del singolo lavoratore. La riflessione attorno a questi aspetti diviene sempre più elaborata e si arricchisce di elementi immateriali istituendo una sorta di *continuum* tra l'aspetto tecnico dell'attività lavorativa e la dimensione affettiva, relazionale, personale e simbolica che pure attraversa le dinamiche interne all'organizzazione (Nicoli 2015). Queste ultime non sono altro che ulteriori fattori che rientrano tra le variabili del processo produttivo e su cui si può intervenire per garantire l'efficacia del sistema<sup>5</sup>.

Nella misura in cui il management si sviluppa ormai da diversi decenni attorno al mondo dell'impresa ed essendo quest'ultima la forma che l'azione di governo neoliberale tenta di imprimere alla società nella sua interezza, ne risulta che il discorso manageriale acquisisce una portata ed ambiti di applicazione molto più vasti rispetto al contesto in cui questo tipo di riflessione è stata inizialmente elaborata. Prendere in considerazione la razionalità manageriale diventa così un modo per rendere intelligibili fenomeni di più

---

<sup>5</sup> Si prenda, ad esempio, questo passaggio emblematico tratto da un manuale di psicologia delle risorse umane in cui traspare l'idea dell'importanza dei fattori non strettamente tecnico-professionali rispetto al funzionamento ottimale del processo produttivo di un'organizzazione: «L'uomo non è cambiato dopo Taylor; è sempre motivato dalla remunerazione e dal lavoro ben fatto. Ma se a tutto ciò si aggiunge una buona ed efficace comunicazione si ottiene un insieme di persone gestibili in maniera globale» (Argentero, Cortese e Piccardi 2010, 7-8).

ampia portata che caratterizzano la governamentalità contemporanea. Essa diviene sempre più un dispositivo tramite cui organizzare la realtà, darle un senso e far presa sulla soggettività creando abitudini, modi di pensare e di agire. Riprendendo le parole di Le Texier:

Le management incorpore ainsi des normes comportementales, affectives et symboliques dans des standards formalisés, dans des environnements matériels plus ou moins contraignants, dans des structures sociales, et finalement dans le corps et la subjectivité des individus qui sont soumis aux effets de ces échafaudages objectifs. Ce faisant, le management institue: il produit une action et un sens collectifs; il fait société. Faute d'analyser cet aspect de la logique managériale, on ne saurait en comprendre la diffusion au sein des différentes institutions qui tissent les sociétés occidentales (Le Texier 2013, 72).

Il management, in definitiva, si configura come uno strumento estremamente efficace per pensare alla gestione del campo delle azioni possibili di un'organizzazione, quale che sia il suo ordine di grandezza, che si tratti cioè di un'azienda a conduzione familiare, di uno stato, di una multinazionale o degli individui stessi<sup>6</sup>.

In quanto modalità di governo delle condotte e in quanto elemento cardinale dell'impresa contemporanea esso si colloca al centro delle pratiche di governo neoliberali favorendo la generalizzazione del principio concorrenziale. Il suo intervento non mira a costringere i corpi a determinate azioni, bensì si fa carico di tutte quelle variabili, soprattutto ambientali, che dovrebbero garantire l'efficacia di un determinato sistema. Del resto, se inerente al management vi è la consapevolezza che la realtà sia manipolabile e che ad un certo ambito possano essere applicati principi diversi rispetto a quelli che fino a quel momento l'avevano governato, risulta evidente la vicinanza di una tale logica con la razionalità neoliberale, con il suo tentativo di estensione dell'analisi economica ad ogni comportamento e di instaurazione del paradigma concorrenziale anche laddove esso non sia presente. Diventa più chiara ora la possibilità per il management di sostenere concretamente l'azione di governo neoliberale, di diventarne uno dei vettori principali, un punto d'appoggio a partire dal quale poter esercitare una forma di potere a distanza, che si fa carico delle condizioni di contorno più che dei processi in sé e che tende a rendersi sempre più autonoma e impersonale in nome di una supposta oggettività, imparzialità e, perché no, democraticità.

Non è un caso, del resto, se alcuni studiosi contemporanei hanno provato a tematizzare questa interferenza tra arte di governo e teoria manageriale coniando alcune espressioni come «*gouvernementalité managériale*» (Le Texier 2011) o

---

<sup>6</sup> Segnatamente è importante rimarcare la tendenza da parte dei teorici del management ad universalizzare le loro riflessioni, fornendo delle definizioni operazionali che, grazie alla loro dose di astrattezza, si rendono applicabili a qualsiasi ambito in cui sia necessario organizzare un insieme umano e tecnico in vista di un certo fine. Su questo aspetto cfr. Le Texier 2016, 207-13.

«*managementality*» (Paltrinieri 2017). Un'interferenza che necessita di essere approfondita considerata la sua pervasività e la sua centralità nella definizione delle pratiche di governo contemporanee, a maggior ragione se si considera, da un punto di vista generale, che «manager, c'est produire non pas des biens ou des services, mais des individus et des groupes humains performants, malléables, contrôlables et connaissables» (Le Texier 2016, 257). Innanzitutto, è necessario mettere in evidenza i due tratti principali dell'impresa capitalistica contemporanea che, sviluppandosi all'insegna dell'imperativo della flessibilità, può essere concepita come un insieme di contratti e come un insieme di competenze. Secondo il primo aspetto – che fa riferimento all'«agency theory» (Jensen e Meckling 1976) si coglie il processo tramite il quale la libera concorrenza dell'ordine di mercato si insedia nelle dinamiche dell'impresa favorendone la finanziarizzazione, sciogliendo le rigide gerarchie del modello taylorfordista, individualizzando i contratti e mettendo in competizione tra di loro i diversi settori dell'azienda e i lavoratori stessi. D'altro canto, l'inedita centralità accordata alla componente umana dalle teorie della scuola di Chicago si fa largo all'interno dell'impresa. In un contesto in cui attitudini e *soft skills* rivestono sempre maggiore importanza rispetto al sapere tecnico e formalizzato, lo stock di competenze del salariato, in quanto risorsa malleabile e infinitamente perfezionabile nelle sue capacità e conoscenze, si configura come fattore competitivo dirimente<sup>7</sup>.

In secondo luogo, vanno messi in evidenza gli assi portanti dell'arte di governo manageriale, ovvero i principi che orientano il suo sforzo di guida delle condotte e di delimitazione del campo di ciò che è possibile fare. Rendere i processi produttivi più efficienti, le performance individuali e collettive ottimali ed ottimizzare costi e sprechi sono componenti fondamentali dell'impresa post-fordista che possono schematicamente essere riassunte nell'idea di *efficacia*. L'altro elemento essenziale è l'*organizzazione* che consiste nell'implementazione di un dispositivo in grado di tenere insieme i molteplici ed eterogenei elementi che compongono il processo produttivo, di mutare con essi garantendone la stabilità:

l'organisation opère par arrangement et formalisation de dispositifs matériels, de symboles, d'individualités et de collectifs humains. En ce sens, organiser c'est faire société par agencement d'artefacts, d'individus, de collectifs, d'émotions, de désirs et de signes (Le Texier 2011, 76)<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> «Attualmente la competenza viene considerata, anche dagli economisti [...], come la risorsa organizzativa critica per eccellenza, critica perché chiave di successo e perché dirimente per l'uso di tutte le altre risorse critiche (tempo, processi, informazioni, rete di relazioni, tecnologie, denaro). Essa definisce il vantaggio competitivo e la possibilità di sopravvivere, in senso sistemico, delle organizzazioni, e, insieme alle altre risorse immateriali, viene valutata oggi come il 90% del valore di un'impresa» (Castellano 2019, 29). Circa il paradigma cognitivo dell'impresa si rimanda a Penrose 1953.

<sup>8</sup> É qualcosa che si avvicina alla stessa attività di governo come gestione del campo di azioni possibili di individui pensati in quanto liberi (Foucault 1983), a maggior ragione se si prende in considerazione la

Oltre a questo lavoro di strutturazione, un altro aspetto centrale è senz'altro il *controllo*, esercitato in maniera soffice, per persuadere e contornare ciò che può essere fatto, pensato, detto e desiderato, per prevenire conflittualità, divergenze e passaggi a vuoto. Si cerca così di svincolare il controllo dalla sorveglianza e dalla costrizione diretta praticata da una figura preposta che cede il passo a meccanismi automatici, impersonali, che si vogliono oggettivi e dunque, a differenza dell'arbitrio individuale di un supervisore, incontestabili nella loro necessità. Attraverso quella che viene definita la «gestione strategica delle risorse umane»<sup>9</sup> si incentiva, inoltre, la partecipazione attiva dei lavoratori che ingenera forme di autocontrollo. Un ultimo punto cardine del management contemporaneo è il *sapere*, indicando con questo termine tanto la circolazione e la registrazione di informazioni all'interno dell'impresa quanto la competenza del salariato, l'insieme delle sue conoscenze e abilità, siano esse tecniche, formali o informali e riguardanti la sua personalità, il suo modo di fare e di essere.

Un ulteriore aspetto degno di nota è l'inedita attenzione che, a partire dagli anni Ottanta, acquisisce la gestione dei problemi e delle questioni che emergono tra l'impresa e l'ambiente all'interno del quale essa si trova ad operare. Questo nuovo ambito d'azione fa riferimento a quello che viene definito «*issue management*», espressione che trae la propria origine dalla formulazione di W. Howard Chase (1984). Ciò che va messo in evidenza è l'idea secondo la quale l'impresa, in nome del pluralismo caratterizzante le democrazie liberali, deve partecipare attivamente alle politiche pubbliche per far valere la propria voce per prevenire possibili tensioni o criticità e per creare un clima più favorevole rispetto alle esigenze, alle proposte e alle attività dell'organizzazione. Non solo, dunque, elaborazione di modalità specifiche con cui vincolare, motivare e, in generale, governare i lavoratori ma anche messa a punto di «un art du management stratégique de l'environnement sociale» (Chamayou 2018, 137). Un'arte che si pratica all'insegna della manipolazione delle variabili fisiche, sociali e politiche e che si inserisce nello sforzo progressivo da parte delle teorie manageriali di immunizzare l'impresa, di neutralizzare ogni eventuale critica o istanza conflittuale che potrebbe metterne in discussione non solo la razionalità ma lo svolgimento ottimale del

---

definizione di organizzazione data da Crozier e Friedberg nel suo legame con l'esercizio della libertà per l'agente che vi prende parte: «la transformation de nos modes d'action collective pour permettre plus d'initiative et plus d'autonomie des individus ne passe pas par *moins d'organisation*, mais par *plus d'organisation*, au sens de structuration consciente des champs d'action» (Crozier e Friedberg 1977, 30).

<sup>9</sup> Potremmo riassumerla nei seguenti termini: «un processo sistematico mediante il quale capi e collaboratori identificano ciclicamente aree di responsabilità, i conseguenti obiettivi gestionali, le risorse disponibili o reperibili, gli indicatori di misura, il grado di avanzamento delle attività nel tempo e il livello di raggiungimento finale dei risultati attesi; il tutto stimolato da meccanismi premianti stabiliti preventivamente. L'intento è quello di spostare il controllo da parte della gerarchia dalla supervisione delle attività svolte ai risultati finali conseguiti e di stimolare l'autocontrollo e l'assunzione di responsabilità individuali» (Costa e Gianecchini 2005, 320).

processo di valorizzazione capitalistica che la anima. Si inizia ad aprire un canale di comunicazione e sostegno tra stato e impresa e, allo stesso tempo, il mondo dell'impresa estende i confini delle proprie capacità di intervento a tutto ciò che, anche solo in via potenziale, potrebbe costituire un fattore di una qualche rilevanza rispetto alla sua attività e a tutto ciò che ne consegue.

#### 4. Conclusione

Questa rapida delineazione dei tratti essenziali dell'impresa contemporanea e dei principi guida di un modo di governo definito manageriale non ha evidentemente la pretesa di essere esaustiva. Tuttavia, da questo tentativo di analisi si possono evincere diversi punti di congiuntura con la governamentalità neoliberale tali da giustificare la loro articolazione reciproca, da pensare in termini di sostegno e di estensione della loro presa sul reale. In entrambi i casi si ha, in effetti, a che fare con una forma di potere che agisce a distanza intervenendo sulle variabili dell'ambiente per suggerire, sollecitare, condizionare il corpo e la psiche. Ciò in virtù di una retrocessione di modalità di costrizione diretta manifestamente lesiva dell'autonomia fisica e psicologica di un individuo e di un avanzamento di pratiche orientate a limitare il campo delle azioni possibili in cui gli individui godono di, o quantomeno percepiscono di avere, una maggiore libertà d'azione e di pensiero<sup>10</sup>. Al fine di snellire e rendere impalpabili le relazioni di potere che attraversano questo campo vengono introdotti una serie di dispositivi che fanno dell'anonimato e dell'imparzialità la loro cifra specifica di modo che possano porsi come giusti ed essere accettati senza alcuna messa in discussione. L'obiettivo, in fondo, è far sì che le norme di condotta individuali non solo siano in aderenza con il modello dell'impresa ma che allo stesso tempo vengano interiorizzate nella soggettività stessa e assunte come principio di azione e pensiero, che si superi quella soglia oltre la quale non è più necessario ordinare, imporre, ingiungere. Una soglia oltre la quale il governo degli altri si esercita plasmando una certa forma di governo (imprenditoriale) di sé (Nicoli e Paltrinieri 2020).

Se con il neoliberalismo ci si propone, da un lato, di organizzare l'ordine sociale secondo il principio della concorrenza e il modello dell'impresa e, dall'altro, di portare avanti un tipo di intervento indiretto orientato alla modificazione delle circostanze e del quadro politico, giuridico e sociale; il pezzo mancante è precisamente la modalità tramite cui effettuare in maniera efficace quello che in fondo è un vero e proprio progetto politico, un dispositivo in grado di dirigere la realtà con cui ci si confronta, rispondere ad eventuali

---

<sup>10</sup> Come l'*homo œconomicus* neoliberale si prospettava come estremamente manipolabile tramite una trasformazione delle variabili del contesto così nell'impresa si può osservare la medesima convinzione di fondo che si traduce nel fatto che: «Le pouvoir managérial fonctionne moins comme une 'machinerie' qui soumet des individus à une surveillance constant que comme un système de sollicitation qui suscite un comportement réactif, flexible, adaptable, capable de mettre en acte le projet de l'entreprise» (De Gaulejac 2005, 88).

imprevisti se non addirittura prevenirli affinché questa stessa realtà assuma l'impronta che vi si vuole imprimere. D'altro canto, la razionalità manageriale prospetta inevitabilmente una serie di procedure e strumenti adeguati all'organizzazione, al controllo e alla gestione di un gruppo umano, ma i fini e i criteri con cui operare possono assumere forme anche molto diverse tra di loro. Si comprende l'importanza dell'impresa capitalista come superficie d'articolazione reciproca tra management e neoliberalismo, in quanto luogo in cui si presenta in tutta la sua urgenza la necessità di ottimizzare, in termini organizzativi e in funzione della produzione di valore economico. In maniera molto schematica è come se gli obiettivi dell'azione di governo neoliberale trovassero i mezzi per la loro realizzazione nella razionalità manageriale e, viceversa, quest'ultima trovasse nel neoliberalismo la logica in grado di animarla. Risiede anche e soprattutto qui, in fondo, la forza con cui le politiche neoliberali hanno avuto modo di diffondersi e imporsi in maniera pressoché globale (Springer, Birch e MacLeavy 2016) rendendo questa razionalità economico-politica un fatto quasi autoevidente, una «nuova ragione del mondo» (Dardot e Laval 2009). Ed è nella portata degli effetti che, a partire dall'impresa capitalista, l'interferenza tra management e neoliberalismo è stata in grado di produrre nelle nostre società – si pensi al *New Public Management*, effettiva implementazione delle pratiche e dei discorsi manageriali nell'amministrazione pubblica<sup>11</sup> – che va rinvenuta l'urgenza di condurre un'analisi critica di questo connubio.

## Bibliografia

- Argentero, Piergiorgio, Claudio G. Cortese e Claudia Piccardi (a cura di). 2010. *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Audier, Serge. 2013. "Les paradigmes du «Néolibéralisme»". *Cahiers philosophiques* 133, 21-40.
- Becker, Gary S. 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago: Chicago University Press.
- Bernini, Lorenzo. 2008. *Le pecore e il pastore. Critica, politica, etica nel pensiero di Michel Foucault*. Napoli: Liguori Editore.
- Boltanski, Luc et Chiapello, Ève. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

---

<sup>11</sup> Si rimanda a titolo esemplificativo a quello che è una sorta di manifesto del NPM, ovvero il volume di Osborne e Gaebler 1992. Per un'analisi critica del fenomeno si vedano Hibou 2012 e Bruno e Didier 2013.

- Brown, Wendy. 2015. *Undoing the Demos. Neoliberalism's Stealth Revolution*. New York: Zone Books.
- Bruno, Isabelle e Didier, Emmanuel. 2013. Benchmarking. *L'État sous pression statistique*. Paris: La Découverte.
- Castellano, Anna Maria (a cura di). 2019. *Valorizzare il capitale umano. Persone, team, organizzazioni*. Milano: Egea.
- Chamayou, Grégoire. 2018. *La société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire*. Paris: La fabrique éditions.
- Chase, William Howard. 1984. *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford: Issue Action Publishing.
- Costa, Giovanni e Gianecchini, Martina. 2005. *Risorse umane. Persone, relazioni e valore*. Milano: McGraw-Hill.
- Crozier, Michel e Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dardot, Pierre. 2017. "Le management neoliberal". *Empan* 107, 53-7.
- Dardot, Pierre e Laval, Christian. 2009. *La nouvelle raison du monde. Essais sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte.
- Dardot, Pierre et Guéguen, Haud et Laval, Christian et Sauvêtre, Pierre. 2021. *Le choix de la guerre civile. Une autre histoire du néolibéralisme*. Montréal: Lux Éditeur.
- De Gaujelac, Vincent. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éditions du Seuil.
- Deleuze, Gilles. 1990. *Pourparlers*. Paris: Les Éditions de Minuit.
- Feher, Michel. 2017. *Le temps des investis. Essai sur la nouvelle question sociale*, Paris: La Découverte.
- Foucault, Michel. 1976. *Sorvegliare e punire*. Tradotto da Alceste Tarchetti. Torino: Einaudi.
- Foucault, Michel. 1978. *La volontà di sapere. Storia della sessualità 1*. Tradotto da Pasquale Pasquino e Giovanna Procacci. Milano: Feltrinelli.
- Foucault, Michel. 1983. "The Subject and Power (Why Study Power: The Question of the Subject and How is Power Exercised)". In *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, a cura di Hubert L. Dreyfus e Paul Rabinow, 208-26. Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, Michel. 2005a. *Sicurezza, territorio, popolazione*. Tradotto da Paolo Napoli. Milano: Feltrinelli.

- Foucault, Michel. 2005b. *Nascita della biopolitica*. Tradotto da Mauro Bertani e Valeria Zini. Milano: Feltrinelli.
- Hibou, Béatrice. 2012. *La bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*. Paris: La Découverte.
- Jensen, Michael C. e Meckling, William H. 1976. "Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics* 3: 305-60.
- Laval, Christian. 2007. *L'homme économique. Essai sur les racines du néolibéralisme*, Paris: Gallimard.
- Legrand, Stéphane. 2007. *Les normes chez Foucault*. Paris: PUF.
- Le Texier, Thibault. 2011. "Foucault, le pouvoir et l'entreprise: pour une théorie de la gouvernementalité managériale". *Revue de philosophie économique* 12: 53-85.
- Le Texier, Thibault. 2013. "De l'arrangement' à l'organisation': essai sur les dispositifs de gestion". *Annales des Mines - Gérer et comprendre* 111: 60-74.
- Le Texier, Thibault. 2016. *Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris: La Découverte.
- Nicoli, Massimiliano. 2015. *Le risorse umane*. Roma: Ediesse edizioni.
- Nicoli, Massimiliano e Luca Paltrinieri. 2020. "Métamorphoses du discours managérial: de la 'culture' à l'esprit d'entreprise". *Travailler* 43: 79-101.
- Osborne, David e Gaebler, Ted. 1992. *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading: Addison-Wesley.
- Paltrinieri, Luca. 2017. "Managing subjectivity: Neoliberalism, Human Capital and Empowerment". *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences* 10: 459-71.
- Penrose, Edith. 1953. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Read, Jason. 2009. "A Genealogy of Homo-Economicus: Neoliberalism and the Production of Subjectivity". *Foucault Studies* 6: 25-36.
- Sebastianelli, Pietro. 2017. *Homines œconomici. Per una storia delle arti di governo in età moderna*. Roma: Aracne.
- Springer, Simon, Birch, Kean e MacLeavy, Julie (a cura di). 2016. *The Handbook of Neoliberalism*. New York: Routledge.
- Stiegler, Barbara. 2019. *"Il faut s'adapter". Sur un nouvel impératif politique*. Paris: Gallimard.

- Taylan, Ferhat. 2011. "Le jeu de la liberté et de la sécurité en milieu néolibérale". In *Le nouvel esprit du libéralisme*, a cura di Fabienne Brugère e Guillaume Le Blanc, 187-217. Lormont: Le Bord de l'Eau.
- Taylan, Ferhat. 2013. "L'interventionnisme environnemental, une stratégie néolibérale". *Raisons Politiques* 52: 77-87.
- Taylan, Ferhat. 2014. "Gouverner les hommes par leurs milieux. La rationalité mésologique et les technologies environnementale du libéralisme". In *Usages de Foucault*, a cura di Hervé Oulc'Hen, 159-73. Paris: PUF.
- Taylan, Ferhat. 2018. *Mésopolitique. Connaître, théoriser et gouverner les milieux de vie (1750-1900)*. Paris: Éditions de la Sorbonne.

**Filippo Greggi** is an independent researcher based in Paris. He studied at the University of Oslo and at Paris Nanterre University and holds a Master's degree in philosophy from the University of Milan. He is currently pursuing a Master's degree in "Economy and Governance of the Commons" at Paris Sorbonne Nord University. He mainly works on French contemporary philosophy and political philosophy. His research interests focus on Michel Foucault's thought, production of subjectivity, and neoliberalism, with particular attention to the human capital theory and evaluative practices.

Email: [filippogreggi@gmail.com](mailto:filippogreggi@gmail.com)