

Il “posto” della dimensione religiosa e spirituale nei fenomeni organizzativi: è il momento di decollare

Massimiliano Monaci*, Laura Zanfrini**

Abstract

The “place” of the religious and spiritual dimension in organizational phenomena: it’s time to take off

The article opens the monographic section dedicated to the relationship between religion(s) and organizations. After dwelling on the reasons of the scarce attention traditionally devoted to this nexus, the authors describe how this topic is now re-emerging almost unintentionally, through a research agenda that has gradually been enriched by contributions from different fields. They then review the main outcomes of its developments within organizational studies and highlight the most promising prospects for further study. Finally, they outline some points reaffirming the centrality of the issues addressed in the contemporary scenario.

Keywords: Organization studies, Religion, Spirituality, Religious pluralism

1. Religione(i), spiritualità e organizzazioni: un nesso troppo a lungo trascurato...

Il disegno di questa sezione monografica ha preso le mosse dal desiderio di accrescere e diffondere la consapevolezza circa l’importanza del ruolo della religione, nelle sue diverse declinazioni, nelle organizzazioni di lavoro e nei loro contesti socio-istituzionali di riferimento. Un’esigenza che riguarda certamente gli studiosi, ma anche gli stessi manager d’impresa e i professionisti che, sempre più spesso, saranno chiamati a gestire in modo costruttivo la “religione” sul posto di lavoro, governandone le diverse

* Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. E-mail: massimiliano.monaci@unicatt.it.

** Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano. E-mail: laura.zanfrini@unicatt.it.



implicazioni – relative alla gestione delle risorse umane ma non solo – e valorizzandone in maniera consapevole le “esternalità” positive.

A dispetto di una vulgata che tende ad appiattare il tema della religiosità al lavoro su aspetti quali la gestione delle mense aziendali in ottemperanza ai precetti alimentari che i dipendenti dei diversi gruppi religiosi sono tenuti ad osservare, piuttosto che l’organizzazione del calendario delle presenze nel rispetto dei giorni di festa, *il rapporto tra religione(i) e organizzazione(i) si presenta come particolarmente denso di significati e implicazioni*. D’altro canto, prima di essere oscurato e rimosso dalla furia secolarizzatrice, è proprio su di esso che si sono scritte alcune pagine memorabili della storia del pensiero sociologico. La relazione tra – da un lato – tradizioni, valori e atteggiamenti religiosi e – dall’altro – comportamento economico e azione organizzativa è stata chiaramente suggerita, più di un secolo fa, da Max Weber, in particolare nella sua celebre opera “L’etica protestante e lo spirito del capitalismo” e nei suoi ampi studi comparativi sull’etica economica delle religioni non cristiane¹. Sulla stessa scia, altri autori hanno successivamente ribadito il ruolo dei fattori religiosi nell’influenzare le pratiche *delle e nelle* organizzazioni. È, ad esempio, il caso di studi condotti a cavallo tra neoistituzionalismo sociologico e organizzativo, laddove si inquadra la religione come uno degli “ordini istituzionali” fondamentali (accanto ad altri quali lo Stato, il mercato, la famiglia e le professioni) in grado di definire le logiche di azione dentro e trasversalmente ai “campi” di attività organizzativa (in particolare: Friedland e Alford, 1991).

Sorprendentemente, tuttavia, fino a tempi recenti, le scienze sociali non hanno sviluppato un interesse significativo, nel senso anche di una certa sistematicità, per il nesso religione-organizzazione, se si esclude il consolidato filone di studi – anch’esso un lascito weberiano – dedicato al tema delle organizzazioni religiose (par. 4), comunque per lungo tempo coltivato dai sociologi della religione ben più che da quelli dell’organizzazione (se si esclude il filone di ricerca sulla “varietà dei capitalismi” e l’attenzione dedicata all’influenza del confucianesimo e di altre tradizioni religiose sui modi di organizzare l’impresa e le relazioni di lavoro).

È probabile che la scarsa attenzione dedicata al fattore religioso nella ricerca organizzativa sia dovuta principalmente ad alcune barriere endogene. Ad esempio, un ruolo rilevante è verosimilmente stato svolto dalla *percezione della religione come un fenomeno troppo distante dalla realtà*

1. Tralasciamo necessariamente, in questa sede, gli spunti provenienti da altri “padri fondatori” della disciplina sociologica. Ne è un caso evidente e ben noto l’interpretazione di K. Marx, secondo cui la religione interagisce strettamente con i processi economici costituendosi come potente meccanismo di giustificazione culturale della divisione di classe nel regime capitalistico.

“razionale” e strumentalmente orientata agli obiettivi delle organizzazioni, in particolare nel caso delle imprese: una percezione in qualche modo già implicita nella stessa profezia di M. Weber sul “disincantamento della modernità”, che ha senza dubbio costituito un fondamentale punto d’appoggio per le successive teorie della secolarizzazione attraverso la sua enfasi sulla crescente, ineluttabile, centralità di criteri di rappresentazione/valutazione/intervento nei confronti della realtà fondati sulla conoscenza scientifica, la tecnicizzazione e il calcolo razionale; ma anche una percezione che – come si suggerirà più avanti – non rende giustizia alla complessità della riflessione weberiana specie quando applicata alla comprensione dei fenomeni economici e organizzativi.

Un’altra ragione che potrebbe aver portato a trascurare questo tema è rappresentata dalla *concezione della religione e della fede come questioni private, o addirittura potenziali fonti di dogmatismo e conflitto* quando trovano spazio (e sono indagate) in contesti di vita sociale come quelli in cui operano le organizzazioni di lavoro. Del resto, perfino l’affermazione di attenzioni di ricerca quali l’analisi delle dimensioni simbolico-culturali ed estetiche dell’agire d’impresa, oggi ormai consolidate, ha dovuto nel passato fare i conti con una sorta di meccanismo di difesa verso tutti quegli aspetti considerati “irrazionali” della vita organizzativa, dunque non pertinenti o irrilevanti per gli *organizational studies* (Gagliardi, 1995; Monaci, 2011). E, quasi a conferma di questo tipo di resistenza, il tema che qui ci interessa sembra oggi stia entrando, come vedremo, attraverso la *side door* della spiritualità come dimensione irrinunciabile del più ampio concetto di qualità della vita, così come commentano Ciziceno e Lo Verde nel loro contributo a questo fascicolo.

Infine, un’*interpretazione radicale del concetto di “laicità”*, favorendo l’espulsione della religione e della religiosità dalla sfera pubblica, potrebbe avere distolto l’attenzione dei ricercatori anche da quello specifico setting costituito dai contesti organizzativi. Ciò, a maggiore ragione, in quei contesti nazionali che hanno optato per una interpretazione radicale della laicità – o più corretto sarebbe dire del laicismo –, delegittimando qualsiasi pratica volta al riconoscimento dell’identità religiosa in ambienti – dalla scuola al mondo del lavoro – definiti come religiosamente neutri. L’esperienza francese, nella quale si inserisce l’analisi qui proposta da Dounia e Lylia Bouzar, è al riguardo senz’altro emblematica.

Non è un caso, alla luce di tale quadro, se lo scarso sviluppo di questo tema di ricerca è sottolineato, in maniera più o meno esplicita, da tutti gli autori che hanno collaborato alla presente sezione monografica. Essi segnalano, tra l’altro, sia l’oggettiva difficoltà a concepire la relazione fra modelli organizzativi e sentimento religioso (Ciziceno e Lo Verde, *infra*), sia una

invisibilità imposta dai contesti politico-culturali in cui le imprese operano (Bouzar e Bouzar, *infra*), sia ancora la scarsa “remuneratività” accademica degli investimenti in questa direzione (Cortini e Galanti, *infra*). Quest’ultimo rilievo sembra valere, in particolare, proprio per il campo degli studi organizzativi, a riflesso di una perdurante reticenza a “contaminarsi” con temi e dimensioni che esulano da quegli assunti di razionalità alla base dei comportamenti organizzativi che, come illustreremo nel successivo paragrafo, hanno storicamente accompagnato lo sviluppo di questo campo.

In termini più generali, sembra anche doversi mettere nel conto il peso di un pregiudizio anti-religioso (se non addirittura anti-cristiano), come emerge dal vissuto sovente raccolto da chi scrive presso colleghi che si riconoscono in visioni religiosamente connotate). Ciò pare ancor più paradossale nel caso dell’Italia, se si considera l’influenza del cattolicesimo e lo stesso dato empirico che colloca il paese al vertice delle graduatorie europee per percentuale di persone che si dichiarano credenti.

Tuttavia – ed è questa la buona notizia –, il tema sta oggi riemergendo in modo quasi inconsapevole (o comunque inintenzionale), all’interno di una agenda di ricerca che si è via via arricchita degli apporti di diversi campi tematici e disciplinari. Quattro in particolare.

2. ... che sta (ri-)bussando alle nostre porte

In primo luogo, nuovi stimoli sono venuti dallo studio del fenomeno religioso nel passaggio alla società che potremmo definire “post-secolarizzata”. Dopo l’annuncio della sua fine imminente, nel corso del XX secolo, i contributi più recenti documentano infatti come *il fenomeno religioso stia “riapparendo”, assumendo forme complesse e articolate*, esito di una continua interazione tra le spinte secolarizzatrici da un lato e le reazioni a tali spinte dall’altro (Martinelli, 2020). Senza inoltrarci in questo amplissimo dibattito, è utile evocare alcuni temi che hanno dapprima concorso a “inceppare” gli sviluppi della ricerca sul rapporto tra religione e organizzazioni e quindi a fornirvi nuovi spunti. Innanzitutto, il processo di privatizzazione della religione che diventa “invisibile” (Luckmann, 1967) e si riduce a una “costruzione soggettiva” (*Ibid.*), affrancata da qualsivoglia appartenenza o connessione (“*believing without belonging*”: Davie, 1994). In altri termini, col passaggio alla società moderna la religione si “privatizza” (Berger, 1973), si “de-istituzionalizza” (Hervieu-Léger, 1986) e cessa – così almeno si è in un primo momento ritenuto – di influenzare il modo di vivere nella sfera pubblica. Passando da un piano descrittivo-interpretativo a uno “prescrittivo”, altri autori (nella scia dello stesso fondatore della sociologia, A. Comte)

hanno celebrato la secolarizzazione come il passaggio che affranca il genere umano dalla sua condizione di dipendenza, attraverso la guida illuminata della razionalità, la rivoluzione scientifica e le sue applicazioni tecnologiche. Al di là della varietà di interpretazioni e valutazioni riguardo al processo di secolarizzazione, ad accomunare la maggior parte degli studiosi è stata, per lungo tempo, la prospettiva di un divenire che coincide con la progressiva riduzione della rilevanza del sacro e del religioso: concentrandosi principalmente su ciò che è andato perduto, questi studi fanno fatica a cogliere la persistenza della religione anche nella società moderna, rischiando così di ricadere in una interpretazione ideologica di tale processo (Martinelli, 2020). L'idea, che ha iniziato a farsi strada sul finire del secolo, di una società post-secolarizzata o "post-secolare" (Ballestrem, 2009) (o "de-secolarizzata", secondo l'espressione impiegata dallo stesso Berger, 1999) evoca l'obiettivo di superare questo limite, gettando contestualmente luce su una serie di fenomeni che indicano come la religione stesse riguadagnando terreno. Limitandoci a segnalare quelli più pertinenti in questa sede, si possono ricordare: il tentativo, da parte di diverse tradizioni religiose, di sottolineare il legame tra le questioni etico-religiose e la vita economica e politica, da cui discende l'esigenza di porre alla base di quest'ultima norme etiche trascendenti (es. Casanova, 1994); la capacità della religione di mobilitare energie positive all'interno della società, nonché di costituire, nell'ambito di contesti sempre più tecnicizzati, riserve di significato in grado di rispondere alla ricerca di senso che pervade gli individui contemporanei (es. Habermas, 2006; Taylor, 2009); il riconoscimento di come l'esperienza religiosa sia una costante dell'essere umano, osservabile in tutte le epoche storiche e nelle diverse civiltà, sebbene secondo molteplici modalità espressive (es. Hart, 2013; Ries, 2007; peraltro nella scia di quanto già osservato da Eliade, 1957); l'osservazione di come, anche nelle società contemporanee, la religione costituisca il fenomeno sociale di natura volontaria di gran lunga più rilevante (Rémond, 1999) e di come, al di là del drastico declino della pratica religiosa in senso tradizionale, la maggior parte delle persone continui a definirsi credente. Secondo la stima del *Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life*², più di otto persone su dieci (84%), nel mondo, si identificano con un particolare gruppo religioso. Per di più, anche tra coloro che compongono il 16% dei "non-affiliati", molti condividono qualche tipo di credenza religiosa o spirituale pur senza identificarsi con una fede particolare. Per quel che riguarda l'Italia, la percentuale di "non-affiliati" scende al 12,4% (rispetto al 19% degli spagnoli, al 21,3% degli inglesi, al 24,7% dei tedeschi e al 28% dei francesi).

2. www.pewforum.org/2012/12/18/global-religious-landscape-exec/.

A caratterizzare il nostro tempo è, infatti, anche la varietà delle forme alternative al credere in senso tradizionale, che va ben oltre l'agnosticismo e il laicismo per comprendere nuove forme di spiritualità, variamente connesse alle religioni intese in senso istituzionale; insieme, peraltro, alle espressioni più tradizionali dell'esperienza religiosa – spesso rinnovate, nei paesi europei, dalla presenza di fedeli con un background migratorio –, alla “culturalizzazione” della religione (Brubaker, 2016; Roy, 2019) e alla formazione di “comunità chiuse” (dove la religione diviene un riferimento per affermare un qualche tipo di identificazione a fronte del relativismo), fino a fenomeni inquietanti come quello della radicalizzazione (per una rassegna degli studi europei su questo tema, cfr. Valtolina, 2021). Va da sé che si tratta di processi che inevitabilmente impattano sugli stessi contesti organizzativi quali realtà *embedded*, che cioè si sviluppano, riproducono e trasformano in relazione con un più ampio e complesso tessuto di condizioni e mutamenti istituzionali.

In ogni caso, al di là dell'interpretazione che si vuole dare a tali fenomeni e del complesso, spesso ambivalente, rapporto tra “credere” e “appartenere”, è inoppugnabile come, sul piano empirico, perfino nei paesi più fedeli al mito della laicità, *la salienza delle appartenenze religiose si è imposta come emblematica di un più ampio processo di ritorno in auge delle differenze ascritte e delle affiliazioni primarie e del loro ruolo nella vita sociale*, sconfessando gli auspici della teoria della modernizzazione (Zanfrini, 2011). Tale salienza è evidente anche nei processi di allocazione delle risorse e opportunità sociali e nei modelli di divisione del lavoro, che vedono gli appartenenti (o presunti tali) a determinate confessioni religiose sistematicamente svantaggiati nell'accesso alle opportunità occupazionali e nei percorsi di carriera. Per limitarci a un solo esempio, i sistemi di monitoraggio attivi in Europa rilevano come un comportamento certamente ininfluenza sulle capacità prestazionali come quello di indossare lo chador diventa non di rado motivo di discriminazione nelle procedure di reclutamento³. Con implicazioni anche a livello istituzionale, laddove ad esempio l'agenda di ricerca-intervento europea individua in una categoria come quella dei “musulmani” – ancor più se donne – un gruppo svantaggiato e potenzialmente destinatario di azioni positive, specie proprio con riguardo all'inclusione occupazionale. Di più, come sopra si accennava, religione e spiritualità stanno progressivamente riguadagnando visibilità all'interno delle pratiche di gestione delle risorse

3. Da un'indagine su minoranze e discriminazioni nell'Unione Europea realizzata dall'Agenzia Europea per i Diritti Fondamentali (FRA, 2018) emerge come l'abbigliamento abbia una rilevanza importante per le donne musulmane. Il 35% delle donne musulmane, contro il 4% degli uomini, indica il modo di vestirsi quale motivo principale di discriminazione nella ricerca di lavoro; il 22% lo cita come causa di discriminazione sul lavoro.

umane, con un ruolo propulsivo certamente svolto dal processo di rafforzamento del pluralismo religioso, a sua volta tributario vuoi dei nuovi volti del fenomeno religioso – di cui si è detto –, vuoi dei processi migratori.

Il secondo ambito tematico che sta fornendo importanti sollecitazioni per i nostri temi è precisamente quello dei *migration studies*. Il loro imponente sviluppo ha infatti, inevitabilmente, dirottato l'attenzione sulle diverse espressioni della “diversità” tributaria delle migrazioni, non ultima quella religiosa (Vilaça *et al.*, 2014). A dispetto delle dottrine nazionalistiche – che, nel loro tentativo di dar corpo al processo di “invenzione” delle nazioni enfatizzando l'omogeneità etnico-religiosa del popolo, hanno finito con l'oscurare il pluralismo religioso dei paesi europei –, quest'ultimo è un dato sicuramente precedente alla trasformazione dell'Europa in uno dei principali poli dello scenario migratorio internazionale. Tuttavia, è soprattutto grazie all'insediamento delle comunità immigrate che il tema della “diversità religiosa” è divenuto oggetto di attenzione da parte sia dei ricercatori che dei *policy makers*.

Nella nostra interpretazione (Zanfrini, 2019), *la multi-religiosità della società europea costituisce una sorta di effetto inatteso* (e indesiderato) di una vicenda che si è via via allontanata dalle previsioni del rassicurante modello del “lavoratore ospite”. Adottato all'indomani del secondo conflitto mondiale, in risposta al fabbisogno di manodopera dell'industria ad alta intensità di lavoro, questo modello prevedeva una presenza solo temporanea dei lavoratori stranieri, tale da non incidere sulla composizione demografica dei paesi di destinazione e sulle loro caratteristiche identitarie. Di contro, l'attuale Europa multietnica e multireligiosa è uno degli esiti della necessità, per gli Stati europei, di conformarsi ai principi tipici di una democrazia liberale, che impongono forti vincoli al potere dei governi di limitare l'immigrazione e circoscrivere i diritti degli immigrati, incluso il diritto di stabilirsi in modo permanente e di ricongiungere i propri familiari (si veda, tra gli altri: Cornelius, Martin e Hollifield, 1994; Hampshire, 2013). Tutto ciò si è tradotto nella *necessità di “metabolizzare” questa trasformazione: un processo che vede in primo piano proprio le organizzazioni della società civile e il mondo delle imprese*, “laboratori” nei quali si sperimenta, quotidianamente, la convivenza interetnica e interreligiosa, anche nelle sue implicazioni conflittuali (Monaci e Zanfrini, 2020).

Al tempo stesso, incoraggiando la “naturale” concentrazione dei migranti nei gradini più bassi della gerarchia occupazionale, il regime migratorio europeo ha finito col generare un'immigrazione strutturalmente svantaggiata. Tra gli altri effetti, tale esito ha prodotto quello di accentuare la percezione di una distanza sociale e culturale tra migranti e autoctoni e di *alimentare l'inquietudine per la “diversità” della popolazione con background*

migratorio, a partire proprio dalla sua diversità religiosa. Le affiliazioni religiose, in particolare quelle islamiche, si sono quindi trasformate in un fattore di vulnerabilità (cfr., tra gli altri: Casanova, 2007; Alba e Foner, 2015⁴; Kyvisto, 2014) e – sul piano della percezione – in un ostacolo che influenza negativamente il processo di integrazione, o comunque in un fattore che condiziona le relazioni con la popolazione autoctona e con le stesse istituzioni dei diversi paesi europei (Bowen *et al.*, 2013).

Tale dato empirico è legato a doppio filo all'interpretazione che le scienze sociali hanno spesso offerto della religiosità dei migranti, in un ambiente culturale influenzato dalla teoria – o dalla ideologia – della secolarizzazione. Mentre nel contesto americano le affiliazioni religiose sono state tradizionalmente individuate, fin dallo studio seminale di Herberg (1955) come un fattore a sostegno dell'integrazione e del processo che trasforma l'immigrato in cittadino (es. Levitt, 2008), in Europa la religiosità è stata invece identificata come l'indicatore di un deficit di integrazione, se non addirittura come un fattore che incide negativamente sui rapporti interetnici. Il ruolo che le affiliazioni e le organizzazioni religiose possono svolgere non solo nel sostenere l'integrazione, ma anche nel processo di costruzione dell'identità, favorendo l'interiorizzazione di valori orientati al bene comune e alla pacifica convivenza, è emerso solo negli ultimi anni⁵, ma senza arrivare a modificare l'approccio *mainstream*. Riflettendo la comune tendenza a confinare la religione nella sfera privata, gli studi europei sottolineano maggiormente la funzione di tipo “*binding*” (*legame*) del capitale religioso dei migranti; quella di tipo “*bridging*” (*ponte*), più enfatizzata nella tradizione americana (Foner e Alba, 2008), resta tuttora in ombra, peraltro in coerenza con la modalità più comune di tematizzare il ruolo della religione nella sfera pubblica.

Dopo aver fortemente influenzato il dibattito sul multiculturalismo e sulla possibilità di un riconoscimento istituzionale dei c.d. “diritti etnici” – pervaso dalla convinzione di una sostanziale incompatibilità tra la *nostra* e la *loro* cultura, laddove “loro” è quasi sinonimo di islamica –, è soprattutto con l'esplosione della “crisi dei rifugiati”, all'indomani delle Primavere Arabe, che il rapporto con l'alterità religiosa dei migranti ha assunto i toni della minaccia (Mavelli e Wilson, 2016), laddove l'identità religiosa europea è stata ripetutamente evocata alla stregua di un vessillo da brandire per proteggere

4. Questi stessi studiosi rimarcano anche come in Europa gli immigrati musulmani abbiano livelli di istruzione e uno status socio-economico mediamente più bassi rispetto a quanto avviene nel contesto americano.

5. Per una rassegna della letteratura – prevalentemente psicologica ma con interessanti lavori anche in campo sociologico – si rimanda ai diversi contributi contenuti nel volume che raccoglie i risultati di un'ampia ricerca dedicata al rapporto tra religione e processi migratori e di integrazione: Zanfrini, 2020.

“l’Europa” da migranti e richiedenti asilo accusati di corrompere la “nostra” identità religiosa, o addirittura di importare in Europa il virus dell’intolleranza e del radicalismo religiosi.

Per converso – e forse anche in reazione alla sua strumentalizzazione politica –, *nell’ambito delle scienze sociali europee sta oggi chiaramente emergendo un nuovo modo di guardare alla religiosità dei migranti*. Si moltiplicano i contributi che insistono sul potenziale positivo della spiritualità, dell’appartenenza religiosa, del pluralismo religioso e del dialogo interreligioso, fino a formulare l’idea di un “approccio multi-religioso all’integrazione” (Lick-bowen e Owen, 2019). De-strumentalizzare la religione è un passaggio cruciale per coglierne l’influenza – effettiva o potenziale – sui comportamenti individuali e sulla vita sociale, e per analizzare temi e problemi rimasti finora in ombra. Per esempio, le migrazioni internazionali sollecitano le società europee a confrontarsi con l’intricato panorama religioso dei paesi d’origine e col tema delle migrazioni forzate innestate da conflitti religiosi, persecuzioni su base religiosa e violazioni dei diritti religiosi; e, conseguentemente, con questioni come la gestione della convivenza interreligiosa all’interno di specifici contesti organizzativi quali i centri per richiedenti asilo, il ruolo delle organizzazioni di ispirazione religiosa nei processi di accoglienza, l’importanza della spiritualità per la rielaborazione del trauma migratorio, la gestione del pluralismo religioso a scuola⁶. In termini sintetici, questa nuova e promettente stagione del rapporto tra società europee e religione(i) dei migranti solleva implicazioni di natura giuridica, sociologica, politica e “pedagogica” (atteso che ad emergere è una sorta di alfabetismo diffuso circa la storia e i contenuti delle diverse tradizioni religiose, inclusa quella che viene spesso brandita come “la nostra”). In questo quadro, proprio *gli ambienti di lavoro e gli altri setting organizzativi emergono come contesti privilegiati in cui “mettere alla prova”, in tutte le loro implicazioni, i principi della libertà religiosa e del pluralismo religioso*, tra i cardini delle democrazie europee. E, come vedremo nel paragrafo finale, anche per metterne a valore il potenziale generativo.

In terzo luogo, una volta tramontate le profezie della “quadratura del cerchio” e della “fine del mercato” che hanno segnato la transizione al postfordismo delle economie occidentali, *la ricerca di nuovi regimi di accumulazione – o, come spesso si afferma, di nuovi paradigmi – ha “naturalmente” proiettato l’attenzione su risorse connesse ai valori e ai comportamenti “religiosamente” fondati*. Significativamente, tra i concetti che compongono il glossario degli studiosi, non è affatto infrequente ritrovare termini con un

6. Per l’approfondimento di questi temi, e di molti altri, si rimanda allo studio già citato: Zanfrini, 2020.

imprinting teologico o spirituale: umanizzazione, empatia, condivisione, vocazione, *mission*, o persino “comunione nella diversità”. Ancor più esplicito il fondamento evangelico di condotte imprenditoriali e manageriali ispirate a movimenti come quello dell’“economia di comunione”: lanciata nell’ormai lontano 1991 da Chiara Lubich (la fondatrice del Movimento dei Focolari), questa iniziativa mira a «promuovere una prassi ed una cultura economica improntata alla comunione, alla gratuità ed alla reciprocità, proponendo e vivendo uno stile di vita alternativo a quello dominante nel sistema capitalistico»⁷. In questa, come in altre proposte analoghe, il lavoro e la conduzione dell’impresa sono interpretati come una *vocazione* a servizio del bene comune (nel caso in esame, attraverso la scelta di devolvere gli utili non solo alla creazione di posti di lavoro, ma anche per la riduzione della povertà e dell’esclusione a livello globale). Le convinzioni personali diventano dunque spinta a tradurre in concreto il principio di fratellanza universale.

D’altro canto, è significativo osservare come è proprio al vertice della Chiesa cattolica romana che si deve la più rilevante iniziativa a livello globale per la ricerca di un “nuovo paradigma” economico, “l’Economia di Francesco”, dal nome dell’attuale pontefice (e del Santo del quale ha preso il nome). Ispirato dal pensiero sociale cattolico – in particolare dalle encicliche in cui Jorge Mario Bergoglio ha sviluppato il concetto di “ecologia umana integrale” – e sull’esempio di San Francesco d’Assisi (con la sua attenzione agli ultimi della terra), *Economy of Francesco* è un processo che chiama a raccolta giovani economisti e imprenditori di ogni parte del mondo, sollecitando il loro contributo per la costruzione di un nuovo modello economico. Lanciata nel maggio 2019 e affidata a un Comitato di coordinamento, l’iniziativa ha attivato molteplici collaborazioni con il mondo accademico, i movimenti, le associazioni e le istituzioni internazionali con l’intento di sostenere un «processo di cambiamento dell’economia con volti, personalità e idee che si muove e vive in tutto il mondo per una economia giusta, fraterna, sostenibile»⁸.

Non sono mancati i tentativi di inquadrare questi sviluppi delle pratiche imprenditoriali e manageriali sia attraverso principi riferiti direttamente all’insegnamento delle principali fedi religiose – in particolare alla dottrina sociale cattolica (es. Aa.Vv., 2017) –, sia attraverso la “riscoperta” di categorie e concetti della tradizione sociologica e la proposta di nuove teorie (esemplificativo, in tal senso, il lavoro collettaneo sul paradigma della generatività sociale curato da Magatti, 2018).

7. www.edc-online.org/it/chi-siamo-it.html.

8. <https://francescoeconomy.org/it/>.

Da una prospettiva squisitamente sociologica, il saggio di Martinelli e Magatti contenuto in questo fascicolo può essere considerato emblematico di questa ricerca, empiricamente fondata, di paradigmi innovativi che configurano, per riprendere l'espressione utilizzata dagli autori, un nuovo *spirito del capitalismo*.

Infine, guardando già direttamente all'ambito degli studi organizzativi, un "contingente" ma importante acceleratore di una sorta di *religious/spiritual turn* può essere ricondotto all'avvento dei nuovi modelli di gestione delle risorse umane, con l'enfasi oggi quanto mai pervasiva sulla centralità del "fattore umano" e quindi sulla necessità di prendersene cura. In tal senso, attenzioni e retoriche correnti come quelle del *work-life balance*, del *diversity management* e dell'*employer/internal branding* riecheggiano senza dubbio svariati temi e preoccupazioni proposti dalle classiche prospettive delle Relazioni Umane e del motivazionalismo, a partire dall'idea della molteplicità di bisogni portati dalle persone in azienda e dall'indicazione di porsi in ascolto per promuovere soddisfazione, coinvolgimento, senso di appartenenza e, in definitiva, contributi funzionali alla realizzazione delle strategie organizzative. Ma, ancor più, i nuovi paradigmi dello *human resource management* appaiono procedere – in modo spesso implicito – dall'assunto che assecondare, favorire o addirittura sollecitare l'espressione personale del "proprio intero sé" nei luoghi di lavoro costituiscano un punto di passaggio obbligato per rispondere alle incertezze generate dai cambiamenti tecnologici, economici e socio-culturali; ciò, sul versante sia della qualità della vita individuale (tanto più, si potrebbe aggiungere, nelle condizioni di insicurezza e disorientamento indotte dalla lunga stagione pandemica), sia soprattutto della capacità delle imprese di muoversi in uno scenario competitivo complesso e mutevole. Una "sensibilità" di fondo che di fatto non sembra distante da quanto più esplicitamente tematizzato nell'emergente e composita – per non dire magmatica – letteratura internazionale dedicata alla "spiritualità al lavoro". Ma della specifica vicenda degli *organization studies* ci occuperemo in maggiore dettaglio nel paragrafo seguente.

3. Gli studi organizzativi: dal "paradigma dell'indifferenza" a un cantiere aperto

Come anticipato, fino a tempi recenti le intersezioni tra la religione e la vita nelle – e l'azione delle – organizzazioni sono rimaste in larga parte escluse dall'attenzione degli studi organizzativi. A parte sporadici interventi, l'analisi organizzativa moderna è stata sostanzialmente recalcitrante a occuparsi del tema della religione e della spiritualità. Tale prolungato silenzio

appare sorprendente alla luce degli sviluppi consolidatisi nell'ambito più ampiamente sociologico (*in primis*, ovviamente, nella sociologia della religione) e nella stessa letteratura psicologica che pure sono stati e rimangono aree privilegiate di ispirazione e confronto per il lavoro intrinsecamente multidisciplinare condotto dagli *organizational scholars*.

In termini più evocativi, possiamo scorgere non semplicemente un "tradimento" della fondamentale lezione weberiana, ma un autentico paradosso nel modo in cui i discendenti di Weber nel campo della teoria organizzativa hanno trascurato la religione come categoria esplicativa del fenomeno organizzativo. Il paradosso consiste nel fatto che, per interi decenni, gli studi organizzativi si sono rapportati alla sociologia di Weber producendo una lettura del suo pensiero che rimuove la centralità del fattore culturale-religioso proprio in base a quel processo di razionalizzazione di cui Weber aveva individuato le matrici religiose. Un clamoroso processo di interpretazione selettiva, quest'ultimo, che più ampiamente si inserisce in quell'"ironia del caso" – riprendendo la suggestiva espressione di Clegg (1995) – per la quale gli epigoni di Weber nella ricerca organizzativa lo hanno principalmente e rapidamente trasformato nell'arido teorico della "razionalità burocratica" (e delle sue dimensioni strutturali: specializzazione, gerarchia, ecc.), perdendo di vista l'invito a considerare il contesto di condizioni culturali che ne hanno favorito l'istituzionalizzazione e, in generale, il modo in cui specifici presupposti di valore, compresi quelli di natura religiosa, possono sostenere forme di razionalità "tecnica".

Si sono già richiamati, in apertura dell'articolo, i diversi motivi che hanno frenato l'impegno a «prendere sul serio la religione nello studio delle organizzazioni» (Tracey, Phillips Lounsbury, 2014, p. 3): dal generale clima intellettuale prodotto dalle teorie della secolarizzazione a una certa declinazione del concetto di laicità; dalla concezione della religione come "affare privato" e come tale "inappropriata" ai contesti di vita pubblica come quelli in cui operano le organizzazioni di lavoro, fino a una sorta di pregiudizio riconducibile alla genesi storica della teoria organizzativa come campo scientifico, ovvero una visione basata in larga prevalenza su un assunto di razionalità riguardante le decisioni e il comportamento degli "attori organizzativi" e quindi riluttante o in difficoltà a includere nelle proprie categorie esplicative fenomeni non coerentemente inquadrabili in quell'orizzonte di pensiero.

Ciò detto, è oggi possibile cogliere i segni di una messa in discussione di questa sorta di "paradigma dell'indifferenza". Dai primi anni 2000, infatti, nell'ambito della ricerca organizzativa è andato progressivamente prendendo forma il tentativo di esplorare – in termini soprattutto descrittivi – l'influenza del fattore religioso-spirituale nella realtà organizzativa, come anche (e forse

più) di proporre – in un’ottica prescrittiva – una maggiore integrazione di tali dimensioni nelle pratiche organizzative come risposta a una serie di problematiche che caratterizzano la vita nei luoghi di lavoro contemporanei. E sono ormai affiorate riconoscibili denominazioni che alludono al composito lavoro avviato in quest’area, in particolare *Faith at Work* (Miller, 2007; Miller e Ewest, 2015), *Management, Spirituality and Religion* o MSR (Tackney *et al.*, 2017), *Spirituality and Religion in the Workplace* o SRW (Benefiel, Fray e Geigle, 2014; Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Houghton Neck e Krishnakumar, 2016; Krishnakumar e Neck, 2002). Ma possiamo individuare altri e più diretti indicatori del dischiudersi di questo nuovo campo di interesse: il moltiplicarsi di contributi e conferenze internazionali dedicati all’argomento⁹; la costituzione, nel 2002, di un gruppo di lavoro MSR in seno all’*American Academy of Management*, la più prestigiosa associazione mondiale di studiosi organizzativi; la pubblicazione dal 2004, su stimolo di quest’ultima, della rivista dedicata *Journal of Management, Spirituality and Religion*; e, infine, un incremento dei temi MSR nelle iniziative e nell’offerta da parte del settore della consulenza e della formazione manageriali, che da sempre rappresenta il principale anello di congiunzione tra ricerca e mondo della pratica professionale.

D’altro canto, il fatto che questo globale ed eterogeneo “movimento” sia tuttora in uno stadio emergente sul piano della riflessione teorica e degli sviluppi di ricerca si traduce innanzitutto – come ben evidenziato da vari commentatori (es. Houghton, Neck e Krishnakumar, 2016; Peltonen, 2017; Tracey, 2012) – nella presenza di una serie di criticità e ambiguità di fondo; questioni che richiedono di essere esplicitamente affrontate nella prospettiva di un effettivo avanzamento di questo campo di interesse.

La prima grande questione riguarda il posizionamento negli studi organizzativi. Infatti, sebbene sotto il profilo squisitamente quantitativo gli articoli accademici pubblicati sull’argomento si siano moltiplicati nel decennio successivo ai primi anni 2000 (Gundolf e Filser, 2013) e poi ulteriormente fino a oggi (Cortini e Galanti, *infra*), una valutazione di natura più qualitativa porta a rilevare come la discussione si sia sviluppata in misura predominante al di fuori delle riviste di riferimento del campo. Questa indicazione, già proveniente dall’accurata ricognizione di Tracey (2012) sui *main journals* internazionali del settore, è ribadita dal contributo di Cortini e Galanti in questa sezione monografica. Significativamente, la loro aggiornata rassegna di oltre 350 titoli indica come quasi il 70% siano stati pubblicati nel già citato *Journal of Management, Spirituality and Religion*, una fonte dalla crescente

9. C’è un certo accordo nel fare risalire a un breve articolo di Mitroff e Denton (1999) sulla *Sloan Management Review* l’origine di un’attenzione più esplicita a questi temi nel campo degli *organization/management studies*.

visibilità ma per definizione “situata”. Il punto è, quindi, quello del reale impatto sui circuiti della letteratura *mainstream* maggiormente in grado di diffondere e soprattutto legittimare modelli e percorsi di ricerca.

Un secondo rilevante problema concerne la specificità e i confini di quest’area tematica rispetto ad argomenti consolidati negli studi organizzativi, quali le culture organizzative, i modelli di leadership, le dimensioni etiche del comportamento organizzativo, la motivazione e la soddisfazione nei luoghi di lavoro. Come si vedrà poco sotto, il potenziale interpretativo di categorie di discorso collegate ai temi della religione e della spiritualità deriva proprio anche dalla loro capacità di arricchire l’analisi di questioni come le precedenti, spesso oggi al centro di aumentate attenzioni o preoccupazioni; ne è un esempio, nella nostra raccolta, la riflessione di Ciziceno e Lo Verde, che mette a fuoco il possibile nesso tra religione, benessere e *job satisfaction*. Nondimeno, permane la sfida di definire la peculiarità – il “*quid*” – di un’impostazione *religion/spirituality centered* nell’approcciarsi alla realtà organizzativa, in modo tale da individuare il suo contributo distintivo per la comprensione di fenomeni e processi (che si tratti, ad esempio, di “costruzione comune di significati” o di “autorealizzazione”).

Un’ultima fondamentale, e forse ancor più densa, *area critica coinvolge nuovamente l’esigenza di delineare dei confini concettuali, o meglio i termini di una relazione: quella “interna” tra le due nozioni generali di “religione” e “spiritualità”*, che tendono a coesistere al centro della ricerca MSR/SRW. Rispetto a ciò, la gran parte di essa è concorde nel ritenere che i due termini si riferiscano a entità distinte. In questa prospettiva, il concetto di religione rimanda a sistemi organizzati e più o meno istituzionalizzati di credenze; ossia, a tradizioni di fede – basate solitamente sull’idea dell’esistenza di una realtà e di “deità” sovranaturali e della praticabilità di percorsi di “salvezza” a questi orientati¹⁰ – alle quali si legano non solo specifiche forme di spiritualità ma anche un insieme di insegnamenti e dottrine, regole di condotta e morali, valori e rituali cui i fedeli sono o vengono motivati ad aderire. Le ricerche di cui si dà conto nell’articolo di Bouzar e Bouzar ben colgono questo tipo di processi. Dal canto suo, la nozione di spiritualità – pur con differenze spesso notevoli tra le molteplici definizioni offerte nella sua applicazione alla sfera organizzativa e del lavoro¹¹ – appare complessivamente

10. Possiamo qui solo limitarci a riconoscere la rilevanza di questioni e dibattiti ben più sviluppati nella sociologia della religione rispetto, per ora, al campo dell’analisi organizzativa. Ne è un chiaro esempio il rischio di etnocentrismo implicato dall’enfasi sia su una chiara demarcazione tra realtà naturale e dimensione sovranaturale, sia sull’aspirazione umana a un contatto con la divinità, aspetti che rispecchiano in particolare l’esperienza storico-culturale della religiosità in Occidente (Garelli e Martino, 2018).

11. Colpisce la corrispondenza, persino lessicale, tra le valutazioni fornite da due ricognizioni dello stato dell’arte nel campo significativamente distanti nel tempo: «The term

utilizzata per indicare una o più delle tre dimensioni di esperienza che l'originaria e tuttora influente analisi di Ashmos e Duchon (2000) sintetizza nei termini seguenti (cfr. anche: Benefiel, Fray e Geigle, 2014; Gupta, Kumar e Singh., 2014; Tourish e Tourish, 2010):

- a) forze e principi che hanno origine nella *vita interiore personale*, quindi nei suoi bisogni e nel suo sviluppo, non necessariamente fondati su appartenenze o precetti religiosi e che gli individui portano inevitabilmente anche nel lavoro;
- b) la *ricerca di significato*, relativo alla propria intera esistenza e alle sue finalità “trascendenti” – proiettate, cioè, «to an Ultimate Concern beyond the self» (McGhee e Grant, 2017, p. 162) e sicuramente oltre esigenze e obiettivi “materiali” – che le persone conducono anche nella sfera professionale in modo da riconoscerci un senso per la propria vita;
- c) l'aspirazione a raggiungere *un senso di connessione (connectedness)* con l'attività svolta nei propri ambiti esistenziali, in particolare sotto forma di *un senso di comunità* – di integrazione, condivisione e reciproco impegno – con gli “altri” dell'ambiente circostante, come, tipicamente, un contesto organizzativo.

Questa distinzione di massima tra religione e spiritualità porta sovente a privilegiare il secondo tema come quello a più ampio raggio, una sorta di concetto-ombrello all'interno del quale poter tendenzialmente includere numerosi fenomeni collegati alle credenze e pratiche religiose.

In realtà, il dibattito rimane decisamente aperto e animato, in quanto non mancano proposte che suggeriscono di interpretare il binomio religione-spiritualità non secondo un rapporto di giustapposizione o parziale sovrapposizione, ma in base a un più radicale principio di netta separazione o addirittura di contrapposizione. È questo, in particolare, il caso di quanti (es. Giacalone e Jurkiewicz, 2003; Mitroff e Denton, 1999) invitano a concepire la spiritualità strettamente e “laicamente” nei termini delle dimensioni sopra indicate: vita interiore/ricerca di significato/senso di connessione, a cui se ne possono aggiungere ulteriori quali la “consapevolezza” (*mindfulness*) e la “compassione” (Petchsawang e Duchon, 2009). Si tratta di una concezione dell'oggetto appropriato della ricerca sulla spiritualità nel lavoro che va oltre la semplice (e forse superficiale) visione che oppone una spiritualità dinamica e soggettiva a una religiosità statica e istituzionale. L'idea di fondo, infatti, è che risulti opportuno estromettere la religione dallo studio – e soprattutto dalla promozione – della spiritualità nei luoghi di lavoro per ragioni che

spirituality means different things to different people» (Marques, Dhiman e King, 2005, p. 82); «It is difficult to define the term “workplace spirituality” precisely as it means different things to different people» (Rathee e Rajain, 2020, p. 27).

variamente, in un'esplicita inclusione della religione all'interno del dibattito, ravvisano rischi di favorire spinte al proselitismo religioso, di generare un senso di esclusione in quanti non si riconoscano nelle religioni storiche, di alimentare processi divisivi a discapito della collaborazione interna, della relazione con gli stakeholder esterni e, in definitiva, della capacità dell'organizzazione di conseguire i propri obiettivi.

D'altra parte, l'idea di una spiritualità "al netto delle influenze religiose" non è condivisa o viene apertamente contrastata da altri ricercatori (es. Krishnakumar e Neck, 2002; Neal, 2013), persuasi dell'implausibilità di disgiungere o persino espungere la componente religiosa dal discorso sulla spiritualità nelle organizzazioni; ciò, sia a fronte della premessa, ritenuta irrealistica, che le persone possano "disinnescare" le proprie convinzioni religiose al momento di varcare la soglia delle loro organizzazioni; sia considerando come, di fatto, non poche pratiche al centro delle stesse forme più recenti e "soggettivizzate" di spiritualità comprendano elementi con un fondamentale *background* nelle religioni storiche (si pensi alla meditazione); e sia, di conseguenza, per il rischio che, escludendo il ruolo delle credenze e appartenenze religiose, la ricerca si precluda l'accesso a conoscenze e implicazioni centrali per la comprensione del fenomeno della spiritualità sul lavoro *qua tale*.

In definitiva, come anticipato, quello del nesso religione(i)-spiritualità rimane un complesso snodo, o nodo, dell'emergente campo di studio MSR/SRW. E, se non si può fare a meno di riconoscere la persistente ragionevolezza dell'osservazione di Neal (2013) secondo cui è possibile identificare la formazione di due aree di attenzione rispettivamente *religion-focused* e *spirituality-focused*, ci pare oggi soprattutto condivisibile l'auspicio del definitivo sviluppo di un «debate regarding the role of religion and faith beliefs in workplace spirituality research and practice» (Houghton, Neck e Krishnakumar, 2016, p. 183).

4. Piste e spunti per un'agenda di ricerca in formazione

Pur scontando le inevitabili esigenze di sintesi, la panoramica offerta nel precedente paragrafo pensiamo dia adeguatamente conto dei promettenti itinerari di studio che si sono aperti attorno al ruolo della dimensione religiosa e spirituale nella vita delle organizzazioni. Di alcuni di essi vi è traccia anche negli articoli proposti all'interno di questa sezione monografica che, tuttavia, sembrano nel loro complesso più immediatamente collegati agli ambiti tematici che si sono richiamati nel secondo paragrafo.

Il saggio ad invito di Dounia e Lylia Bouzar, che apre la raccolta, è chiaramente figlio dell'emergente interesse per la religione dei migranti e il suo

ruolo nella stessa sfera pubblica, sebbene le autrici non manchino di ricordare come tale interesse si sia fecondamente intrecciato con i nuovi approcci alle relazioni di lavoro. La dimensione temporale è centrale nell'analisi proposta, nel delineare come il progressivo abbandono delle logiche fordiste sia andato di pari passo con il graduale “disvelamento” della religione perfino in un contesto nazionale così fortemente segnato dall'ideologia della laicità, che imponeva alle stesse organizzazioni di lavoro di definirsi come spazi non solo neutrali, ma “neutri”. Per di più, tutto questo si intreccia con la vicenda migratoria che ha interessato la Francia e col succedersi di diverse generazioni di musulmani, dimostrando come sia proprio la contaminazione con un contesto secolarizzato – ovvero capace di distinguere l'ordine temporale da quello religioso – ad avere incoraggiato una interpretazione più “aperta” del modo di essere musulmani; e, per converso, come la sua visibilità nella sfera pubblica (e nelle imprese) sia una condizione necessaria a rendere la religione un fattore di supporto all'integrazione dentro e fuori i confini organizzativi.

Su questa stessa linea si collocano le conclusioni cui giungono Marco Ciziceno e Fabio Massimo Lo Verde nella loro analisi sul rapporto tra religione, benessere e *job satisfaction*. L'articolo segnala come si debba soprattutto a specifici dati empirici – l'affermarsi delle pratiche di welfare aziendale da un lato e il crescente pluralismo nella composizione degli staff aziendali dall'altro – l'attenzione per temi a lungo rimasti in ombra. Gli autori, attraverso una concettualizzazione sociologica della *job satisfaction* e del suo rapporto con le dimensioni della spiritualità e della religiosità, pervengono alla necessità di includere la sfera spirituale nelle pratiche organizzative e lavorative, non solo in coerenza con un principio giuridico, ma anche come potenziale leva di cambiamento della cultura aziendale e cura del benessere del lavoratore.

Come si è già avuto modo di anticipare, il saggio di Monica Martinelli e Mauro Magatti offre un chiaro esempio della ricerca di nuovi paradigmi su quali fondare il futuro dei regimi di accumulazione. Esso offre un'originale interpretazione del concetto di autorità come attributo specifico di una leadership capace di creare valore condiviso e, in prospettiva, di segnare l'avvento di un nuovo “spirito del capitalismo”, laddove il sostantivo “spirito” rimanda, quanto meno in prospettiva, alla dimensione spirituale e al suo potenziale generativo. In tal modo, riapre in forme originali la questione della dimensione spirituale come “antidoto” alle logiche di estrazione del valore e della dissoluzione della libertà individuale che segnano i percorsi evolutivi dei sistemi economici e sociali.

Infine, la “meta-analisi” proposta nel contributo di Michela Cortini e Teresa Galanti – la prima rassegna in lingua italiana della letteratura scientifica dedicata alla tematica della spiritualità applicata al mondo del lavoro – documenta sia il crescente interesse degli studiosi per il tema della spiritualità

e la sua influenza sulle condotte agite nei luoghi di lavoro, sia il suo effettivo impatto sui comportamenti e gli atteggiamenti.

Raccogliendo anche gli spunti suggeriti dai contributi qui proposti, nel paragrafo conclusivo delinea alcune priorità ed “istruzioni per l’uso” della futura agenda di ricerca sui temi scelti per questa sezione monografica. Prima è però necessario soffermarsi – e interrogarci – sul potenziale di sviluppo di percorsi di analisi già avviati che, nel loro complesso, offrono considerevoli risorse per arricchire la nostra comprensione del “peso” della religione nel panorama organizzativo contemporaneo.

Una prima area riguarda *le differenze e convergenze tra organizzazioni religiose e organizzazioni secolari*. Essa rappresenta l’ambito più tradizionale in cui si è sviluppata una riflessione sull’intreccio religione/organizzazione, dal momento che la questione delle peculiari forme organizzative assunte dalla spinta a realizzare e diffondere il messaggio delle fedi religiose è stata affrontata nella sociologia della religione fin dalle sue origini, a partire dalle teorie fondative sul rapporto chiesa-setta di M. Weber e E. Troeltsch e dalle loro successive evoluzioni (es. Dawson, 2011). A rendere le organizzazioni religiose un oggetto di analisi particolarmente intrigante, tanto più nell’attuale contesto (post-)secolarizzato, è la relazione tra i loro aspetti “generalmente” organizzativi e i loro caratteri di unicità. Da un lato, esse spesso evolvono attraverso “normali” processi organizzativi di formalizzazione (dall’attribuzione di ruoli alla costituzione di funzioni dedicate), professionalizzazione e istituzionalizzazione (delle credenze, della leadership...); o addirittura, volendo guardare alle religioni come *brands* – accanto ad altri – nella *consumer society*, si può arrivare a indagare le loro strategie di prodotto e di marketing nei confronti di una pluralità di pubblici, con i relativi e anche ambivalenti effetti (Stolz e Usunier, 2019). Dall’altro lato, in molte organizzazioni religiose il riferimento ultimo alla sfera del divino e ai contenuti di fede tende a mantenere un’influenza diretta sullo stesso funzionamento organizzativo; ciò, a partire dal ruolo di coloro che mediano la relazione tra la deità e i fedeli, la cui autorità emana – in ultima istanza – dalla guida divina, una condizione esterna all’“ordine sociale” in cui pure l’organizzazione si muove e qualitativamente diversa dalle basi dell’autorità nelle organizzazioni non religiose (Dyck e Wiebe, 2012). Come ben sintetizza DiMaggio (1998), esplorare più sistematicamente tali somiglianze e differenze può generare nuove opportunità per gli studiosi organizzativi, che in larga prevalenza ricavano le proprie teorie dall’analisi empirica di organizzazioni quali imprese e amministrazioni pubbliche.

Un secondo tema concerne *il rapporto tra fattori religiosi e logiche istituzionali degli ambienti organizzativi*. La prospettiva delle “logiche istituzionali multiple” recentemente sviluppata dagli studiosi istituzionalisti (es.

Greenwood *et al.*, 2011) sollecita attenzione per i campi di azione organizzativa che oggi si caratterizzano per la coesistenza di differenti assunti di valore e prescrizioni in merito alla natura dell'attività, i suoi scopi legittimi o prioritari e i comportamenti appropriati per conseguire tali fini. Le organizzazioni operanti in questi ambienti (si pensi, ad esempio, ai settori sanitario, educativo e della produzione culturale, nonché a molti ambiti del non-profit) affrontano una condizione di "complessità istituzionale" che può facilmente richiedere di gestire pressioni, bisogni e interessi non solo molteplici ma anche contraddittori. Qual è il ruolo della religione in tali processi? Come e con quali effetti i suoi sistemi di significato si incontrano, e soprattutto competono, con altre logiche istituzionali nell'azione organizzativa? Diversi studi hanno iniziato a tracciare la linea su questo, anche con un focus sulla nevralgica interfaccia tra logiche del mercato e della religione (es., il cosiddetto *islamic banking* o le strategie di università di matrice religiosa *vis-à-vis* la competizione nel mercato della formazione superiore). Rafforzare quest'area di interesse, oltre a contribuire alla corrente ricerca sull'eterogeneità degli ambienti istituzionali, significa dare sempre più spessore alla visione di Friedland e Alford (1991) – recentemente rifinita da Thornton, Ocasio e Lounsbury (2012) – della religione come uno degli "ordini istituzionali idealtipici" della società.

Un'altra direzione consiste nell'approfondimento di *come i fattori religiosi e spirituali siano, a vario titolo, coinvolti nelle dinamiche di formazione ed evoluzione delle culture organizzative*. Il riferimento qui è duplice. Da un lato, si tratta di accentuare l'esplorazione del nesso tra le culture organizzative e i modi in cui le religioni come componenti dei loro ambienti socio-culturali, in particolare – in un'ottica non solo macro ma anche comparativa – quelli coincidenti con peculiari contesti nazionali o "di civilizzazione" (dall'Europa protestante a quella cattolica, dal mondo confuciano all'area arabo-islamica). In tal senso, un tentativo interessante è quello di integrare il classico modello di Hofstede (1980) sulle differenze culturali internazionali con un'attenzione specifica al ruolo giocato dalla religione, ad esempio ravvisandone gli effetti su aspetti culturali che si riflettono nell'azione organizzativa come il grado di individualismo e di apertura al cambiamento (Tang e Koveos, 2008). D'altro canto, è opportuno focalizzarsi – più sottilmente – sulle micro-dinamiche formali e informali attraverso cui determinate concezioni religiose si attivano e traducono nelle organizzazioni o in alcune loro "sottoculture". Infine, proprio al livello dei processi e dell'analisi culturali possono porsi significative questioni da un punto di vista critico-riflessivo. Ad esempio, rispetto al "lato oscuro" della dimensione religiosa laddove nella vita organizzativa essa alimenti, volontariamente o meno, fenomeni di discriminazione e di controllo – più che di orientamento – dei comportamenti. O,

ancora, rispetto al ruolo del “sacro” nella stessa costruzione simbolica, e quasi liturgica, di culture organizzative secolari la cui forza arriva a configurarsi come esperienza “assoluta e onnipervasiva” (Bruni, 2019) per i propri membri.

In quarto luogo, occorre continuare a interrogarsi *sul ruolo e gli effetti dei tratti identitari connotati religiosamente che le persone portano nei luoghi di lavoro*. A partire dalla consapevolezza che la religione sia una costruzione sociale (Cipriani, 2009) e che essa conti nella vita di “chi crede”, l’attenzione che si impone è di far emergere più compiutamente la complessità delle forme che può assumere l’interazione tra religiosità ed esperienza organizzativa. Come la salienza di aspetti identitari delle persone connotati religiosamente risulta favorita o limitata dall’influenza di specifiche e variabili condizioni (economico-competitive, culturali, di settore) dell’attuale realtà organizzativa? Come, d’altro canto, le persone riescono ad adattare le proprie identità religiose, preservandone il nucleo essenziale persino in luoghi di lavoro decisamente secolarizzati oppure modificandole? E in che modo tale “natura vissuta della religione” (Weaver e Stansbury, 2014) può generare localmente nuovi processi di espressione della propria religiosità? Inoltre, attraverso quali processi il dinamismo legato al rapporto e alla possibile tensione tra identità individuali definite anche in termini religiosi e appartenenze organizzative può rendere le persone soggetti integrati e/o agenti di cambiamento nei loro contesti di lavoro? Peraltro, mettere meglio a fuoco questi punti riveste una certa importanza per lo sforzo di indagare gli impatti del fattore religioso su aspetti quali: l’atteggiamento verso il lavoro (un dovere, una vocazione...), le modalità di cooperazione (il principio di autorità, la ricerca di condivisione...), la predisposizione a condotte pro-sociali, la capacità di resilienza rispetto a situazioni di stress e incertezza. Un’attenzione, quest’ultima, che a sua volta si rivela preziosa per integrare i lavori in corso sugli effetti organizzativi della spiritualità in termini, soprattutto, di soddisfazione e coinvolgimento delle persone.

Un ulteriore campo promettente e da coltivare riguarda *l’impatto delle concezioni religiose sui processi dell’imprenditoria*. Come già in parte suggerito da diversi studi (es. Griebel, Park e Neubert, 2014), sono molteplici i fronti che si aprono da questo punto di vista. Alcuni riguardano aspetti “di fondo” come l’influsso della fede – o comunque dei valori spirituali – degli imprenditori sulle motivazioni alla base di questa scelta professionale, su come intendono la crescita e il successo d’impresa, sulle modalità di conferire senso al proprio lavoro quotidiano e di esprimerlo a se stessi e ai propri interlocutori di *business*. Altri aspetti della questione, ugualmente importanti, riguardano il modo in cui gli imprenditori “religiosi” o “spirituali” attuano e attivano i propri valori di riferimento direttamente dentro specifici

processi della gestione aziendale (come il reperimento delle opportunità in ambienti competitivi, la costruzione di partnership e la partecipazione a network, la gestione delle risorse umane).

Infine, ma non da ultimo per importanza, la considerazione della dimensione religiosa propone *molteplici spunti per l'intramontabile, e quanto mai attuale, tema dell'etica delle e nelle organizzazioni*. Per quanto l'associazione tra religiosità/spiritualità e comportamento morale possa apparire pressoché intuitiva, in realtà in letteratura questo nesso non è stato significativamente indagato (Houghton *et al.*, 2016), a parte una produzione “specialistica” nell'ambito della *business ethics*. Semplificando alquanto, uno dei punti sostanziali è se le persone religiose – lavoratori e leader – siano più verosimilmente portate ad agire eticamente rispetto ad altre. Una domanda di ricerca impegnativa che, di primo acchito, se in generale può attendersi una risposta positiva (specialmente nel caso di valori quali l'onestà, la giustizia, l'orientamento all'“altro” o l'autenticità), d'altro canto può anche lasciare margini di incertezza e dibattito (p.es., in merito ai confini tra il rispetto e il rigido conformismo verso l'autorità). Più ampiamente, il nesso tra religione/spiritualità e dimensione etica appare particolarmente denso quando venga inquadrato in relazione ai temi, già accennati, delle identità (o meglio, delle identità morali) e delle culture nei contesti organizzativi (Monaci, 2020). Inoltre, questo interesse si configura come un ambito primario in cui oggi esplorare – come, in effetti, si è cominciato a fare (Jamali e Sdiani, 2013) – il ruolo della religiosità nel sostenere visioni manageriali orientate alla responsabilità sociale e sostenibilità d'impresa.

5. Conclusioni

Al termine di questa densa riflessione introduttiva, ci preme sottolineare come le questioni che si è cercato di sviscerare nei loro aspetti più contigui al campo degli studi organizzativi, ma anche di intrecciare con rilevanti evoluzioni e *issues* di contesto, siano destinate a imporsi come ineludibili, sfociando nell'auspicato superamento del “paradigma dell'indifferenza”. Con uno sguardo particolare allo scenario italiano ed europeo contemporaneo, almeno tre sono i “dati” di fondo che danno ragione a tale affermazione.

Il primo è *l'istanza di vedere riconosciuta e coltivata, anche dentro i luoghi di lavoro, la persona nella sua interezza e unitarietà, di cui quella spirituale/religiosa è una componente fondamentale*. Per meglio dire, tale componente evoca l'esigenza non tanto di scoprire o aggiungere nuovi significati al lavoro, quanto piuttosto di creare le condizioni per tenere presente – sia sul piano cognitivo, sia su quello delle pratiche organizzative – tale

unitarietà, costituita da motivazioni strumentali ma anche da affetti ed emozioni, spinte a comprendere “chi si è” in ciò che si fa, apertura verso gli altri. Ciò impegna le organizzazioni a supportare le loro persone nel trovare un significato “spirituale” – di completezza e integralità – non solo mediante iniziative *ad hoc*, bensì nell’ordinarietà della vita organizzativa, favorendo un *milieu* pratico e quotidiano fatto di possibilità e opportunità (per esempio, negli ambiti dello sviluppo professionale e personale).

Il secondo dato è il *crescente pluralismo religioso dei luoghi di lavoro e degli altri setting organizzativi*, che costituisce una componente fondamentale di una *diversity transition* che già si è resa evidente sul piano empirico, ma che ancora spesso sfugge nelle sue complesse sfaccettature, dinamicità e implicazioni (solo evocativamente richiamate dal concetto di intersezionalità). La “diversità” religiosa è, anzi, la più paradigmatica rispetto ai rischi di invisibilità, banalizzazione, stereotipizzazione, resistenza...; non fosse altro perché sconta un *mix* di incompetenza sul piano strettamente conoscitivo (l’analfabetismo religioso di cui si è detto) e di “incandescenza” sul piano emotivo e ideologico. Di contro, proprio la religiosità è, a un tempo, carattere universale – in quanto l’apertura alla trascendenza è una dimensione costitutiva dell’umano – e marcatore di distinzione – attraverso l’affiliazione a una o all’altra visione religiosa o spirituale, incluso l’agnosticismo –: ciò rispecchia la quintessenza delle organizzazioni, che, per definizione, sono chiamate a governare il difficile equilibrio tra differenziazione e integrazione. Detto per inciso, ciò significa prendere le distanze dalla tentazione di ridurre la cura della spiritualità a un ventaglio di pratiche volte a “umanizzare” il tempo e lo spazio di lavoro (per esempio, corsi sulle tecniche di rilassamento).

Il terzo dato consiste nelle *crescenti attese collettive nei confronti delle aziende e delle altre organizzazioni* affinché, attraverso le loro condotte quotidiane e scelte strategiche, concorrano alla ricerca del bene comune, alla sostenibilità dei modelli di sviluppo, alla creazione di nuove forme di governance delle interdipendenze globali. In questo quadro, il riferimento al patrimonio spirituale e religioso dei singoli e delle collettività costituisce una risorsa preziosa sia sul piano dei comportamenti direttamente agiti, sia su quello della ricerca di principi condivisi da porre a fondamento di una etica globale.

Alla luce di tutto ciò, alcuni passaggi risultano fondamentali.

Innanzitutto, *riconoscere che quella religiosa/spirituale è una componente costitutiva dell’identità individuale e sociale*, nonché del benessere e dell’auto-realizzazione personale e professionale; ovvero, dal punto di vista di chi gestisce e “cura” le persone dentro i luoghi di lavoro, un ingrediente fondamentale dell’unicità di ogni persona e della sua insopprimibile dignità: ogni essere umano, pur essendo sociale, non è mai del tutto assimilabile e/o

deducibile dal contesto sociale in cui si trova inserito/a (Magatti e Martinelli, 2016) e ciò vale, evidentemente, anche per il contesto aziendale od organizzativo (Zanfrini e Monaci, 2021).

Il secondo passaggio consiste nel *riconoscere che la religione, oltre che “bene privato”, è un bene pubblico* (Habermas, 2006; Modood e Sealy, 2019). Mettere a valore il suo potenziale per la creazione di valore comune e condiviso implica affrancare il discorso su questo tema dalla diffusa strumentalizzazione che colpisce la religione *qua tale* e, ancor più, la religione “degli altri”. Operativamente, questo obiettivo può essere raggiunto – per esempio, all’interno di un contesto aziendale – “facendo parlare” la religione attraverso il vissuto dei singoli credenti e gestendo anche le situazioni conflittuali che il confronto con l’alterità quasi inevitabilmente comporta. Tale è la condizione per innestare il potenziale generativo della religione e del capitale sociale multireligioso¹².

Infine, è proprio attraverso questo tipo di processo (eventualmente supportato da un impiego consapevole delle competenze di *Diversity Management*) che *le organizzazioni di lavoro arrivano a configurarsi come laboratori non solo di convivenza interreligiosa, ma anche di sperimentazione di quel metodo dialogico costitutivo di una reale democrazia*. L’adozione di un tale metodo – che costituisce il terzo fondamentale passaggio – è, d’altro canto, l’unica via per cercare risposte alle grandi sfide globali.

... Per questo parlo loro in parabole: perché pur vedendo non vedono, e pur udendo non odono e non comprendono (Matteo: 13,13).

Riferimenti bibliografici

- Aa.Vv. (2017). *Lavoro, innovazione sociale, solidarietà*. Milano: Vita e Pensiero.
- Alba R., Foner N. (2015). *Strangers No More. Immigration and Challenges of Integration in North America and Western Europe*. Princeton-Oxford: Princeton University Press.
- Ashmos D.P., Duchon D. (2000). Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2):134-145. DOI: 10.1177/105649260092008
- Ballestrem K. G. (2009). Religione e politica nell’Europa post-secolare. In: Belardinelli S., Allodi L. e Gattamorta L., a cura di, *Verso una società post-secolare?*. Soveria Mannelli: Rubettino, pp. 260-279.
- Benefiel M., Fray L.W. e Geigle D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3): 175-187. DOI: 10.1037/a0036597

12. Per un approfondimento, cfr. ancora Zanfrini, 2020.

- Berger P.L. (1973). Secolarizzazione e plausibilità della religione. In: S. Acquaviva, G. Guizzardi, a cura di, *La secolarizzazione*. Bologna: Il Mulino, pp. 107-131.
- Berger P.L. (1999). *The Desecularization of the World: Resurgent Religion and World Politics*. Grand Rapids: Ethics and Public Policy Center and Ww. B. Eerdmans Publishing Co.
- Bowen J.R., Bertossi C., Duyvendak J.W. e Krook M.L., eds. (2013). *European States and Their Muslim Citizens. The Impact of Institutions on Perceptions and Boundaries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brubaker R. (2016). A New “Christianist” Secularism in Europe. *The Immanent Frame*. <https://tif.ssrc.org/2016/10/11/a-new-christianist-secularism-in-europe/>.
- Bruni L. (2019), *Il capitalismo e il sacro*. Milano: Vita e Pensiero.
- Casanova J. (1994). *Public Religion in the Modern World*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Casanova J. (2007). Immigration and the New Religious Pluralism: A European Union/United States Comparison. In: Banchoff T., ed., *Democracy and The New Religious Pluralism*, Oxford: Oxford University Press.
- Cipriani R. (2009). *Nuovo manuale di sociologia della religione*. Roma: Borla.
- Clegg S.R. (1995). L'ironia del caso: Max Weber nel contesto della sociologia delle organizzazioni. In: Bacharach S.B., Gagliardi P. e Mundell B., a cura di, *Il pensiero organizzativo europeo*. Milano: Guerini & Associati, pp. 29-80.
- Cornelius W.A., Martin P.L., e Hollifield J.F. (1994). Introduction: The Ambivalent Quest for Immigration Control. In: Cornelius W.A, Martin P.L. e Hollifield J.F., eds, *Controlling Immigration: A Global Perspectives*, Stanford: Stanford University Press, pp. 3-41.
- Davie G. (1994). *Religion in Britain Since 1945. Believing Without Belonging*. Oxford: Blackwell.
- Dawson L.I. (2011). Church-sect Cult. Constructing Typologies of Religious Groups. In: Clarke P.B., ed., *The Oxford Handbook of the Sociology of Religion*. Oxford: Oxford University Press, pp. 525-544.
- DiMaggio P.J. (1998). The Relevance of Organization Theory to the Study of Religion. In: Demerath III N.J., Hall P.D., Schmitt T. e Williams R.H., eds, *Sacred Companies: Organizational Aspects of Religion and Religious Aspects of Organization*. New York: Oxford University Press, pp. 7-23.
- Dyck B., Wiebe E. (2012). Salvation, theology and organization theory across the centuries. *Organization*, 19(3): 52-77. DOI: /10.1177/1350508412437073
- Eliade M. (1957). *Das Heilige und das Profane. Vom Wesen des Religiösen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Foner N., Alba R. (2008). Immigrant religion in the U.S. and Western Europe: Bridge or barrier to inclusion. *International Migration Review*, 42(2): 360-392. DOI: 10.1111/j.1747-7379.2008.00128.x
- FRA (2018). *Seconda indagine su minoranze e discriminazioni nell'Unione europea Musulmani: una selezione di risultati*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2017-eu-minorities-survey-muslims-selected-findings_it.pdf.
- Friedland R., Alford R.R. (1991). Bringing Society Back In. In Powell W.W., DiMaggio P.J., eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, pp. 232-263.

- Gagliardi P., a cura di (1995). *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*. Torino: Isedi.
- Garelli F., Martino S.C. (2018). Il fenomeno religioso. In: Cipriani R., a cura di, *Nuovo manuale di sociologia*. Roma: Editori Riuniti.
- Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L. (2003). Toward a Science of Workplace Spirituality. In: Giacalone R.A., Jurkiewicz C.L., eds., *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. Armonk: Sharpe, pp. 3-28.
- Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E.R. e Lounsbury M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5: 317-371.
- Griebel J.M., Park J.Z. e Neubert M.J. (2014). Faith and work: An exploratory study of religious entrepreneurs. *Religions*, 5: 780-800. DOI: doi.org/10.3390/rel5030780
- Gundolf K., Filser M. (2013). Management research and religion: A citation analysis. *Journal of Business Ethics*, 112(1): 177-185. DOI: 10.1007/s10551-012-1240-7
- Gupta M., Kumar V. e Singh M. (2014). Creating satisfied employees through workplace spirituality: A study of the private insurance sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122: 79-88. DOI: 10.1007/s10551-013-1756-5
- Habermas J. (2006). *Tra scienza e fede*. Roma-Bari: Laterza.
- Hampshire J. (2013). *The Politics of Immigration: Contradictions of the Liberal State*. Oxford: Polity Press.
- Hart D. B. (2013). *The Experience of God: Being, Consciousness, Bliss*. New Haven: Yale University Press.
- Herberg W. (1955). *Protestant-Catholic-Jew. An Essay in American Religious Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hervieu-Léger D. (1986). *Vers un nouveau christianisme: introduction à la sociologie du christianisme occidental*. Paris: Edition du Cerf.
- Hofstede G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage.
- Houghton J.D., Neck C.P. e Krishnakumar S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3): 177-205. DOI: 10.1080/14766086.2016.1185292
- Jamali D., Sdiani Y. (2013). Does religiosity determine affinities to CSR?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10: 309-323. DOI: 10.1080/14766086.2013.802251
- Krishnakumar S., Neck C.P. (2002). The “what”, “why”, and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3):153-164. DOI: 10.1108/02683940210423060
- Levitt P. (2008). Religion as a path to civic engagement. *Ethnic and Racial Studies*, 31(4): 766-791. DOI: 10.1080/01419870701784489
- Luckmann T. (1967). *The Invisible Religion. The Problem of Religion in Modern Society*. New York: Macmillan.
- Lyck-bowen M., Owen M. (2018). A multi-religious response to the migrant crisis in Europe: A preliminary examination of potential benefits of multireligious cooperation on the integration of migrants. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 1(45): 21-41. DOI: 10.1080/1369183X.2018.1437344

- Magatti M., ed. (2018). *Social Generativity. A Relational Paradigm for Social Change*. London-New York: Routledge.
- Magatti M., Martinelli M. (2016). Modern individualisms and Christian schism: why what we miss is important. *International Review of Economics*, 63(1): 51-75. DOI: 10.1007/s12232-015-0244-x
- Marques J., Dhiman S. e King R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*, 7(1): 81-91.
- Martinelli M. (2020). Religion in Secularized and Post-Secularized Europe. In: Zanfrini L., Ed., *Migrants and Religion: Paths, Issues, and Lenses...*, cit., pp. 74-110. DOI: 10.1163/9789004429604
- Mavelli L., Wilson E., eds. (2016). *Refugee Crisis and Religion, Secularism, Security and Hospitality in Question*. London: Rowman & Littlefield International.
- McGhee P., Grant P. (2017) The transcendent influence of spirituality on ethical action in organizations. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(2): 60-178. DOI: 10.1080/14766086.2016.1268539
- Miller D.W. (2007). *God at Work. The History and Promise of the Faith at Work Movement*. Oxford: Oxford University Press.
- Miller D.W., Ewest T. (2015). A new framework for analyzing organizational workplace religion and spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4): 1-24. DOI: 10.1080/14766086.2015.1054864
- Mitroff I.I., Denton E.A. (1999). A study of spirituality in the workplace. *Sloan Management Review*, 40: 83-92.
- Modood T., Sealy T. (2019). *Secularism and the Governance of Religious Diversity*. Concept Paper GREASE project. <http://grease.eui.eu>.
- Monaci M, a cura di (2011). *Il gusto dell'organizzazione. Estetica, conoscenza, management*. Milano: Guerini & Associati.
- Monaci M. (2020). Embedding humanizing cultures in organizations through 'institutional' Leadership: The role of HRM. *Humanistic Management Journal*, 5: 59–83. DOI: 10.1007/s41463-020-00086-7
- Monaci M., Zanfrini L. (2020). *Una macchina in moto col freno tirato. La valorizzazione dei migranti nelle organizzazioni di lavoro*. Milano: Fondazione ISMU. www.ismu.org/una-macchina-in-moto-col-freno-tirato/.
- Neal J. (2013): Faith and spirituality in the workplace: emerging research and practice. In: Neal J., ed., *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York: Springer, pp. 3-18.
- Peltonen T. (2017). *Spirituality and Religion in Organizing. Beyond Secular Leadership*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Petchsawang P., Duchon D. (2009). Measuring workplace spirituality in an Asian context. *Human Resource Development International*, 12(4): 459-468. DOI: 10.1080/14766086.2012.688623
- Rathee R., Rajain P. (2020). Workplace spirituality: A comparative study of various models. *Jindal Journal of Business Research*, 9(1): 27-40. DOI: 10.1177/2278682120908554
- Rémond R. (1999). *La secolarizzazione. Religione e società nell'Europa contemporanea*. Roma-Bari: Laterza (ed. or. 1996).
- Ries J. (2007). *L'uomo religioso e la sua esperienza del sacro*. Milano: Jaca Book.

- Roy O. (2016). *Rethinking the place of religion in European secularized societies: the need for more open societies*. <http://hdl.handle.net/1814/40305>.
- Stolz J., Usunier J.C. (2019). Religions as brands? Religion and spirituality in consumer society. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(1): 6-31. DOI: 10.1080/14766086.2018.1445008
- Tackney C.T., Chappell S., Harris D., Pavlovich K., Egel E., Major R., Finney M. e Stoner J. (2017). Management, Spirituality, and Religion (MSR) ways and means: A paper to encourage quality research. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3): 245-254. DOI: 10.1080/14766086.2017.1316764
- Tang L., Koveos P.E. (2008). A framework to update Hofstede's cultural value indices: economic dynamics and institutional stability. *Journal of International Business Studies*, 39: 1045-1063. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400399
- Taylor C. (2009). *L'Età Secolare*. Milano: Feltrinelli (ed. or. 2007).
- Thornton P.H., Ocasio W., e Lounsbury M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Tourish D., Tourish N. (2010). Spirituality at work, and its implications for leadership and followership: A post-structuralist perspective. *Leadership*, 6: 207-224. DOI: 10.1177/1742715010363210
- Tracey P., Phillips N. e Lounsbury M. (2014). Taking Religion Seriously in the Study of Organizations. In: Tracey P., Phillips N. e Lounsbury M., eds., *Religion and Organization Theory*. Bingley: Emerald, pp. 3-21.
- Tracey P. (2012). Religion and organization: A critical review of current trends and future directions. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 87-134. DOI: 10.1080/19416520.2012.660761
- Valtolina G.G. (2021). Processi di radicalizzazione a scuola. In: Boerchi D., Valtolina G.G., a cura di, *Nella mia classe, il mondo. I processi educativi nella scuola multietnica*. Bergamo: Junior edizioni, pp. 185-196.
- Vilaça H., Pace E., Furseth I. e Pettersson P., eds. (2014). *The Changing Soul of Europe. Religions and Migrations in Northern and Southern Europe*. London: Routledge.
- Weaver G.R., Stansbury J.M. (2014). Religion in Organizations: Cognition and Behavior. In: Tracey P., Phillips N. e Lounsbury M., eds., *Religion and Organization Theory*. Bingley: Emerald, pp. 65-110.
- Zanfrini L., a cura di (2011). *Sociologia delle differenze e delle disuguaglianze*. Bologna: Zanichelli.
- Zanfrini L. (2019). *The Challenge of Migration in a Janus-Faced Europe*. London: Palgrave Macmillan.
- Zanfrini L., ed. (2020). *Migrants and Religion: Paths, Issues, and Lenses. A multidisciplinary and multi-sited study on the role of religious belongings in migratory and integration processes*. Leiden-Boston: Brill. DOI: 10.1163/9789004429604
- Zanfrini L., Monaci M. (2021). *Il Diversity Management per le risorse umane immigrate*. Milano: Fondazione ISMU. www.ismu.org/wp-content/uploads/2021/04/Zanfrini_Monaci_Booklet_Il-DM-per-risorse-umane-immigrate_I.pdf.