

Cesare Grisi

## MANAGEMENT DELLA VERITÀ.

### IL VALORE DELLA PERSONA NELLA FORMAZIONE, NELLE ORGANIZZAZIONI E NEL LAVORO.

«Era sempre utile conoscere i regolamenti, perché anche le guardie spesso li ignoravano e potevano essere intimidite da chi ne sapeva di più.»

Nelson Mandela, *Lungo cammino verso la libertà*

#### 1. Premessa

Affrontando il cruciale tema dell'ecosistema lavorativo, in buona parte della letteratura e della pratica formativa, oltre che nel management, si riscontra, a nostro parere, il limite di non incidere sulla realtà, di non provocare cambiamenti né nel contesto lavorativo, né nell'intimità intrapsichica del soggetto che si confronta con queste trattazioni. Il problema principale sta nell'unilateralità specialistica dell'approccio, che se permette al teorico (al formatore o al manager) di risolvere logicamente il suo problema con una fine elaborazione, non produce effetti sui fatti e sui comportamenti delle persone. Viviamo tutti in un mondo di riferimenti, in una «foresta di simboli» diceva Baudelaire, in un intrico di relazioni che non possono essere comprese sul piano della teoria e nemmeno su quello della pratica: i due piani devono essere messi in contatto. In conseguenza di questo errore di impostazione, chi tratta la materia sembra avere una particolare inclinazione dell'animo che lo porta a ritenersi depositario di un segreto capace di condurre alla soluzione delle criticità *istigando* alla messa in pratica di comportamenti cosiddetti vincenti: ma il segreto rimane infine celato e inespresso. La sensazione ultima è che ci si trovi di fronte ad una sorta di magia il cui senso sarà svelato solo dopo aver messo in pratica le metodologie consigliate, come se fosse solo una questione di metodo. Una magia che rende viepiù schiavi, anziché liberare, un incantesimo della razionalità, un abbaglio che mantiene nell'ombra il soggetto che agisce pedissequamente, senza consentirgli di riconoscere *chi* agisca in lui e per sua vece, nella consapevolezza pavloviana che «il linguaggio dei fatti *sia* il più eloquente»<sup>1</sup>, e che quindi basti indicare quale giusta magica azione causi il giusto magico effetto: senza nessun esame – per riunire *post mortem* Freud e Jung – eziologico né finalistico.

Il fatto è che la realtà ha ragioni profonde che la causano e non far luce su queste cause significa «galleggiare sulla superficie dei fatti»<sup>2</sup>, come dice Gian Piero Quaglino.

È sempre lo stesso uomo che vive, infatti, immerso nella società e, contemporaneamente, nel suo mondo cognitivo, ed è sempre il medesimo che deve interagire *in tempo reale* con le tante contraddizioni che minano la sua ricerca di coerenza, con le fievoli corrispondenze che trova, e con la sensazione di avere una ragione profonda che lo lega al tutto. Il piano su cui la rappresentazione

---

<sup>1</sup> Ivan Petrovič Pavlov, *Il riflesso condizionato*, Roma, Editori Riuniti, 1973, p. 13.

<sup>2</sup> Gian Piero Quaglino, *Prefazione* a Manfred F.R. Kets de Vries, *Leader, giullari impostori*. Sulla psicologia della leadership [1993], Milano, Raffaello Cortina, 1995, p. XIII.

di questi scambi avviene è la vita, in tutte le sue scomposizioni. Ogni parte di queste scomposizioni (famiglia, amore, amicizia, lavoro, svago, arte, tempo libero, ecc.) è strettamente connessa con le tutte le altre, anche se per una qualche ragione dovesse essere irrimediabilmente serrata da un velo di incomunicabilità. Anche l'incomunicabilità, come si sa, è comunicazione, e *comunicazione* significa *interazione*<sup>3</sup>.

È pleonastico, specie nei nostri tempi, dire che il lavoro sia una pedina importante nello scacchiere della vita se lo si lega non alla realizzazione della personalità ma, ad un livello ancora primario, di sussistenza. È un anacronismo, questo, che ha un costo immenso in termini di vite. Ai nostri tempi dovremmo pensare al lavoro come a qualcosa di più che ad uno strumento di mera sussistenza. Sarebbe rivoluzionario, allora, dire che il lavoro non è tutto, che nel lavoro si riversano elementi costitutivi della vita che aspirano a trovarvi fertile terreno di coltura. Il lavoro conferisce alla persona un ancoraggio determinante, ma se dovessero mancare gli altri perni, la famiglia, gli affetti, le passioni, le esperienze del vivere sociale, la sfera trascendente, la ricerca del significato che sottende alle tre eterne domande (da dove, dove, perché), il lavoro non avrebbe senso (chiaramente, come vedremo, il significato assunto dal lavoro è da storicizzare, poiché ha avuto valenze diverse nel corso della Storia<sup>4</sup>).

In questa epoca globalizzata, il pericolo più paradossale è la parcellizzazione o, come dice astrusamente Baudrillard, la «demoltiplicazione frattale»<sup>5</sup> della complessità. Nella scomposizione dell'insieme, «l'esorbitanza di ogni particolare ci attira», e nel particolare cerchiamo l'«intimità della tecnica», poiché «Il nostro vero desiderio è quello dell'artificialità tecnica, e di null'altro»<sup>6</sup>. Nel nostro universo *a misura d'uomo*, ristretto e autoreferenziale, il particolare irrelato diviene d'incanto totalità, come le verità di Pangloss nel castello di *Candido*, e la conoscenza relativa, senza più riferimenti, si ritrova assoluta, sciolta da ogni legame. Si fa presto, allora, a divenire adepti di un'idea o di una metodologia (di un prodotto, di una moda...) su cui fare un grande investimento ideologico personale. Sarebbe dunque fin troppo facile, di questi tempi, levare lodi al dio lavoro, proprio quando il suo tempio si sta sgretolando dalla base. Tutti si unirebbero al coro, anche i demolitori.

Allora è d'uopo fermarsi a pensare. Bisogna ricostruire la scala delle priorità. Capire cosa sta più in cima, chi guida, chi segue. Non si può parlare della persona, del suo valore, della verità, costringendo l'argomentazione al solo contesto lavorativo, si correrebbe il rischio di resecare dalla testa la capillarità del sistema linfatico che, portandole nutrimento, le conferisce la funzione, o peggio di sopravvalutare ciò che da esso deriva scambiando, direbbe Dante, fattura con fattore. Per questo motivo non si può discutere di questo problema da una sola prospettiva disciplinare.

E allora, di quando in quando, si sofferanno le argomentazioni sui piani contigui o su prospettive altre, per ricostruire l'insieme laddove possibile, per contestualizzare il tecnicismo o il particolarismo della situazione, per non fare al lavoro, ancora, il torto di alienarlo. Per restituirgli tutto il valore di *crocevia*, anzi: di semaforo al crocevia delle possibilità di vita dell'uomo. Semaforo rosso, spesso, di questi tempi.

È, proprio questo, un punto cruciale: la chiusura prodotta dalla degenerazione della dialettica universale-particolare, purtroppo endemica nel mondo del lavoro, è puntualmente

---

<sup>3</sup> Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana* [1967], Roma, Astrolabio, 1971, p. 40 e ss.

<sup>4</sup> Adriano Tilgher, *Homo Faber. Storia del concetto di lavoro nella civiltà occidentale*, Roma, Libreria di Scienze e Lettere, 1929. Luigi Dal Pane, *La storia come storia del Lavoro*, Bologna, Pàtron, 1968. Melvin Kranzberg, Joseph Gies, *Breve storia del lavoro. L'organizzazione del lavoro nel suo processo produttivo* [1975], Milano, Mondadori, 1991. Giuseppe della Rocca, Vincenzo Fortunato, *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Roma-Bari, Laterza, 2006.

<sup>5</sup> Jean Baudrillard, *L'altro visto da sé*, Genova, Costa & Noland, 1987, p. 25.

<sup>6</sup> Ivi, p. 26.

sublimata, apotropaicamente e strumentalmente, da un passepartout che riapre ogni serratura: la parola magica che suona «Persona!».

Chi parla di «valore della persona»? Chi esibisce questo valore come guida assoluta delle azioni? Per quale motivo? Comprendiamo che per dare risposte a queste domande abbiamo bisogno di strumenti psicologici, sociali, economici, organizzativi, storico-letterari, e poi di una buona esperienza professionale. E, non ultima, di quella particolare sensibilità necessaria per poter *toccare* le persone, che sono ad un tempo soggetto e oggetto, senza entrare in cortocircuito e senza salire al di sopra delle cose. Questo è il nostro obiettivo.

## 2. «Persona al centro»: di cosa?

Esistono mondi inconciliabili. Anche nel nostro tempo, padre della Comunicazione, che ha per sorelle la Sinergia e la Velocità, ci capita spesso di osservare un volto che si esprime con un linguaggio estraneo al nostro lessico familiare, e allora pensiamo che esista un abisso tra noi e chi ci sta parlando. Non lo diciamo con le parole, ma il nostro sguardo diviene lievemente obliquo, vagheggia tra le sopracciglia inarcate un filo di nostalgia anticipata per una corrispondenza che non si verificherà, o peggio, un giudizio. La tara atavica pesa sull'evoluzione postmoderna: perché ancora, quest'ultima, non ha una casa che sappia di famiglia? Le origini, dunque, o il punto d'arrivo?

Ci sono vite che sono cresciute distanti, ma quando si incontrano si fiutano con diffidenza: trovano incredibile che ci siano molte cose in comune, molte più di quelle che allontanano, eppure le prime non prevarranno sulle seconde. Persone che si guardano negli occhi perché hanno gli stessi occhi, si stringono la mano perché hanno identiche mani, si specchiano perché vestono nello stesso modo, siedono nella stessa maniera e mangiano le stesse cose, usano la stessa moneta e parlano le stesse lingue, hanno mogli e figli, mariti e figlie, una casa, un cane, uno stipendio e un lavoro, lavorano per la stessa azienda, spesso nella stessa azienda, ridono assieme, hanno le stesse paure. Eppure non saranno mai unite. Stanno discutendo di qualcosa che le unisce, le accomuna, le stringe, sono immerse come nello stesso liquido amniotico, ma alla fine una sfumatura inespresa le allontanerà. Non stanno trattando un argomento tecnico cavilloso e capzioso, stanno parlando del «valore della persona». Sono d'accordo, talmente d'accordo che si separeranno non avendo trattenuto niente dalla comunicazione, come se non avessero mai discusso, tanto impermeabili, testarde, pertinaci nel profondo quanto flessuose e morbide in superficie: senza apparente conflitto. Tutti hanno un vicolo segreto, ognuno il proprio, e battono la strada comune perché ciononostante hanno un vitale bisogno di stare insieme agli altri. Ma poi, perché tornano nel loro, perché «gli individui sono così simili» da sentire il bisogno di «rivendicare la loro identità»<sup>7</sup> nel sacro privato, come per purificarsi dal luogo pubblico?

Il «valore della persona», concetto che spesso le organizzazioni e la formazione-lavoro usano con munifica dovizia, è come un cavallo di Troia, o un'arca dell'alleanza fabbricata *ad hoc* per la convivenza impermeabile e deterministica di posizioni opposte, per protrarre la sospensione del giudizio in un perenne *status quo*. In questa ambiguità verità e menzogna si guardano in viso: tra ciò che un lavoratore sente dire e ciò che vede accadere c'è spesso un baratro, e in questo baratro strapiombano tutte le persone, per l'appunto, che abitano *questo mondo*: lavoratori, manager, consulenti, formatori ecc.

Ma «il valore della persona» è un argomento santo che tutti tocca e di cui tutti a ragion veduta parlano, una tematica adulta di fronte a cui i discorsi infidi portati sul sacro altare si purificano al suono della parola magica, i capi si chinano in atto di condivisa reverenza e il

---

<sup>7</sup> Marc Augé, *Poteri di vita, poteri di morte*, Milano, Cortina, 2003, p. 169.

drappoggio di parole si gonfia di un'aura mistica che facilita l'ingresso in quel luogo trascendente dove tutto il resto è secondario, razionalità compresa.

Leggiamo alcuni ispirati titoli di corsi di formazione e di contributi bibliografici che si trovano in gran copia, anche ben reclamizzati, sui temi della formazione aziendale e del training manageriale: «Risorse umane: il vero capitale aziendale»; «Il valore della persona»; «Riscoprire il valore della persona»; «Persona al centro»; «La dimensione soggettiva del lavoro nella gestione delle risorse umane»; «Return Of Investment della formazione»; «Persona, Formazione, Lavoro»; «Formazione della persona e mercato del lavoro»...

Le discipline che trattano questa materia si moltiplicano; le scuole di pensiero si suddividono anche nel seno di una stessa disciplina; i tagli didattici si riproducono proporzionalmente al numero dei docenti, delle loro storie e capacità; i testi di riferimento si confondono coi nuovi materiali didattici ad impatto più immediato: film, video clip, *powerpoint* animati, eccetera. Ma ciò che rimane un punto fermo e inalienabile per tutti è l'asserzione madre che potremmo riassumere così: «Il lavoro ha bisogno della persona, non solo del lavoratore, perché è la persona al centro di tutto».

Vorrei affrontare questo argomento ponendomi la seguente domanda: “perché si sente l'importanza di ricalcare un concetto ritenuto così scontato e perfino banale?”. Chi potrebbe negare – la domanda è retorica per coloro che volessero collocare la dimensione umana in una prospettiva universale, magari vedendola in controluce ai contributi scientifici, alla teoria della relatività generale e alla meccanica quantistica, foss'anche solo alla prospettiva biologica che introduce nel rapporto tra uomo e universo il concetto di caso, che non rende affatto privilegiato il ruolo dell'uomo nel ricercato “disegno generale” –, chi potrebbe negare, si domandava, la veridicità dell'asserto «le persone sono al centro di tutto»?

Il terreno su cui questi protagonisti e queste tematiche si agitano è molto periglioso. Sottili fili di interessi si intrecciano sotto la coltre dell'ideologia, del principio cardine in nome del quale si muove l'azione. E il viluppo è tale che è impossibile risalire alla scaturigine, per chi volesse intraprendere il viaggio e vivere la realtà, arrivando *puri* come quando si è partiti. Teseo insegna, il viaggio *cambia*. La strada della realtà diviene dunque grigia, ramificata, e confonde spesso nella molteplicità analogica delle somiglianze il motivo del cammino, così che quando si arriva in cima la ragione è divenuta un'altra. Ma non è, questa, in fondo, la vita? Non insegnano agli altri i formatori quello che hanno rinunciato a fare? E non pretendono dagli altri i manager quello che loro stessi non sarebbero capaci di fare? Certo, certo, non è sempre così.

Spesso giovani laureandi e laureati mi descrivono i loro piani di un'iper-strutturata formazione per perseguire l'agognato obiettivo di presentarsi preparati sul luogo di lavoro, di fronte al selezionatore, padroneggiando gli argomenti, sicuri delle conoscenze, e sicuri che le conoscenze procurino la sicurezza ricercata. Tre o anche cinque anni di master e specializzazioni dopo la laurea... Il sentimento di inadeguatezza, soffocato dall'impegno degli studi e dalla lontananza del momento cruciale, esce pian piano dalla latitanza imprigionandoli nella paura di non esser all'altezza. Non capita quasi mai che i ragazzi si chiedano da dove derivi il loro senso di inadeguatezza. Da ragazzi, guardano giustamente in alto e pensano che non sapere sia una tara, e che il loro compito sia guadagnarsi l'adito percorrendo l'erta con tenacia e fatica. Bisognerebbe chiedersi da dove deriva il tarlo che silenzioso, in molti di loro, erode oltre misura la forza, e quanta responsabilità ha di questo sentimento la società, che è degenerativa, anziché generativa.

Ma anche professionisti con carriere più che ventennali, alla domanda “chi sei tu per il mondo di lavoro?” mi rispondono sempre più spesso: «ho sempre lavorato, ma ora non so cosa sono diventato per il mondo del lavoro».

Si può parlare a costoro di “valore della persona”? Se la risposta è sì: con quale interlocutore, questi uomini e donne, ormai adusi a riconoscere i «giochi di verità»<sup>8</sup>, accetterebbero una discussione su questo tema?

Posto come vero che questo valore-vessillo sia condiviso e sventolato alla bisogna da tutti, è altresì evidente, specie nella congiuntura attuale, che la sua primigenia sostanza si è persa per strada. È questa la ragione della rinnovellata ostensione; giornalmisticamente, si sta sulla notizia.

È oltremodo importante capire quale sia stato l'ingannevole snodo che ha determinato la perdita.

### 3. Un cambiamento radicale

È un concetto affermato da tempo, ormai, e si sente ripetere con forza: «non sono solo più la funzione e la mansione ad essere richieste dal mondo del lavoro, ma la persona nella sua interezza». Addirittura – e per fortuna – ci sono dei piani sovranazionali che, nel tentativo di correggere in corsa il tiro, si muovono cercando di strutturare il processo perenne che questa affermazione implica, estendendolo fino al limite massimo consentito dallo stato laico: *LifeLong Learning*.

Il ricorso alla persona, al suo valore anche come perno cardinale del mondo del lavoro in realtà non è così nuovo. È piuttosto il concetto di organizzazione del lavoro ad essere praticamente adolescente, se non neonato. Il vettore di questo innesto concettuale è stato lo sviluppo dell'organizzazione del lavoro, disciplina neonata se inquadrata nella cronologia della storia del lavoro umano. Facciamo un breve conto: sono passate circa 100.000 generazioni (circa 2 milioni e 498.000 anni) da quando l'uomo è comparso sulla Terra alla prima Rivoluzione Industriale: dai primordi e fino alla metà del XVIII secolo l'organizzazione del lavoro umano era rimasta pressoché la stessa, statica. Per un tempo che la mente umana non è capace di immaginare e che la paleo-antropologia fa fatica a definire con esattezza, (soprav)vivere significava lavorare. Poi, dalla Rivoluzione industriale al giorno d'oggi, sono passate solo 10 generazioni: in questi 260 anni l'uomo è cambiato in maniera radicale, e la sua organizzazione del lavoro ha contribuito a questo cambiamento. Diacronicamente, tutto questo lungo procedere dell'uomo, questo progressivo sollevarsi da terra, questo lento svilupparsi di funzioni eccezionali rispetto a tutto il resto del creato, questo *concepirsi* è stato il punto di arrivo cruciale di tutto il suo cammino. Concepirsi, ovvero *vedersi agire* prima, e *vedersi essere* poi. Non come un albero, non come un lupo, che *sono* a prescindere dalla consapevolezza.

Nella mente di Taylor, che inquadrava funzionalmente e produttivamente il lavoratore, accanendosi sull'ergonomia, quasi non esisteva differenza tra lo studio di un habitat, un manico di badile e la resistenza allo sforzo di una persona che doveva spalare quintali di carbone: i fattori erano equipollenti, essendo il punto di vista un altro: non il chi, ma il cosa.

Ma se dovessimo ipotizzare un significativo arco temporale – che va dal 1890, quando la Bethlehem Steel assunse Taylor<sup>9</sup>, al 1924, quando Elton Mayo entrò nella Western Electric Company –, la teoria di Taylor, in soli 34 anni, ascese e discese, cambiò il mondo e mostrò quali conseguenze avrebbe prodotto questo cambiamento. Nonostante la persistenza di organizzazioni

---

<sup>8</sup> Non solo come angolazione scientifica ma, sincreticamente, come scopo della vita, per Foucault i temi di particolare interesse sono fondamentalmente tre: «primo, [...] i rapporti che noi instauriamo con la verità tramite questi giochi di verità [...]; secondo, quali rapporti abbiamo con gli altri attraverso quelle strane strategie e quegli strani rapporti di potere; e, terzo, [...] le relazioni tra verità, potere e sé». E questi hanno un preciso rapporto gerarchico: «cosa c'è di più classico di queste domande e di più sistematico del passaggio dal primo al secondo e poi al terzo per ritornare infine al primo?» (Michel Foucault, *Tecnologia del sé*, Torino, Bollati Boringhieri, 1992, p. 10 e ss.).

<sup>9</sup> Ma Taylor era già operativo nella Midvale Steel Company in qualità di semplice operaio e, un anno dopo la laurea del 1883, come ingegnere capo.

tayloristicamente concepite, cosa che fa comprendere come i tempi della storia siano chiaramente diversi e più complessi di quelli dell'intuizione del pensiero, l'inflessibile struttura *hard* dell'ingegnere Taylor farà i conti con l'audacia *soft* dello psicologo Mayo, il quale aveva semplicemente creduto che era il valore della persona a fare la differenza nella produzione (nel lavoro), e aveva dimostrato che dando l'opportunità al lavoratore di *vedersi agire* (cioè chiedendo qualcosa alla sua capacità di giudizio), la persona, a prescindere dalle condizioni lavorative, poteva produrre un effetto di forza incredibile: il cosiddetto *effetto Hawthorne*<sup>10</sup>.

Da Mayo ad ora sembrano ritrascorse quelle ere che ci separano dai nostri progenitori. Perfino il grande Adriano Olivetti è diventato, in accezione modernamente traslata, *storia*, e sono quasi dimenticati anche i personaggi di quella che potrebbe dirsi 'grande epopea'<sup>11</sup>. Perfino la *lean production*, che chiaramente è un compromesso tra *hard* e *soft*, è vista dagli occidentali troppo lontana, diversa e forse compromettente. Abbiamo insomma più memoria di questo breve lasso di tempo che di tutta la storia mondiale, e questo è un inganno sulla dimensione dell'insieme. Siffatto sovraccarico di ricordi, inoltre, produce anche un intrinseco effetto contrario: confonde nella ressa dei particolari gli snodi cruciali, scambiando smemoratamente (e strumentalmente) la causa con l'effetto.

Non è un caso che la medaglia a doppia faccia della sovrabbondanza e dell'esiguità dei ricordi compaia proprio nel momento in cui la globalizzazione minaccia l'individualità. A ben vedere, nel grandangolo della globalizzazione anche gli Stati nazionali diventano un piccolo nucleo di identità, così le lingue, così le culture. È proprio nella ricerca della salvezza del proprio particolare che, come la storia ci insegna, avvengono le aggregazioni: lo Stato nazionale è la roccaforte dell'identità. E tuttavia, nella scomposizione della contemporanea realtà aperta, subentrano per l'individuo necessità che lo Stato non può tutelare aprioristicamente: il contesto lavorativo è uno dei luoghi importanti per l'identità del singolo, come il contesto organizzativo è uno dei luoghi più importanti per lo Stato. Immaginiamo, ancora, quanto le politiche del welfare e gli obiettivi delle multinazionali abbiano in comune... È proprio su questi due contesti, sociale e lavorativo, che vorremmo soffermarci.

Partiamo dalla realtà più cruda con una situazione concreta e tipica.

Osserviamo le dinamiche di un'aula di formazione dal di dentro, e soffermiamoci per un attimo su una sola persona. È un dipendente, cosiddetto padre di famiglia, cinquantenne, che ha lavorato fin ora per avere e mostrare di avere delle competenze, esperto in un certo ramo professionale, che ha superato prove difficili ed è anche passato di grado ottenendo una promozione. Egli è ora accerchiato da voci, *rumors*, di chiusura, di delocalizzazione, di diversificazione (che alle sue orecchie risuonano come un cupo "forse non c'è più bisogno di me"). Immaginiamocelo, nella turbolenza che distende i vessilli del valore della persona, mandato dal suo responsabile del personale ad un corso di formazione dove viene avvicinato da un formatore, uno di quegli strani personaggi sorridenti e positivi, ordinati e ben disposti all'ascolto, che con mesmerico linguaggio, esplicitando con le mani il concetto che stanno spiegando a voce: "se lo fai anche tu, ce la fai", spengono le luci in sala e poi, ricomparendo dalla penombra dopo la clip

---

<sup>10</sup> Elton Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, New York, Macmillan, 1933. Id., *The Social Problem of Industrial Civilization*, Boston, Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, 1945, tr. It., *La civiltà industriale. Problemi umani e sociopolitici di una società industriale*, Torino, Utet, 1969. Ma sull'argomento si veda anche: Elton Mayo, Henry A. Landsberger, *Processo a Hawthorne: una valutazione delle ricerche condotta alla Western electric dall'equipe di Elton Mayo / Henry A. Landsberger*, Milano, Franco Angeli, 1972.

<sup>11</sup> Non è un caso che personaggi aziendali come Paolo Volponi e Ottiero Ottieri, il primo capo del personale e poi candidato alla carica di amministratore delegato, il secondo psicotecnico alle selezioni, siano stati anche letterati di grande spessore ed abbiano lasciato nelle loro opere letterarie chiare vestigia del loro lavoro, che è altro modo di evidenziare il tentativo di nobilitare il tema lavoro fino a farlo assurgere alle sfere letterarie. Cfr. Cesare Grisi, *Il romanzo autobiografico*, Roma, Carocci, 2011, pp. 324-348.

interattiva, dicono con il sorriso dell'*eureka* di Archimede: «vedi?», sott'intendendo: "te l'avevo detto!". Questo strano personaggio fuori dal mondo che parla benissimo del mondo, il nostro dipendente lo guarda quasi stupito, in attesa della comprensione che sente salire pian piano da dentro di sé, e sente un debordante istinto di urlare il suo scetticismo, ma che, saggiamente, diplomaticamente, aggioga ad un cenno forzato di compartecipazione. Purtroppo, però, il nostro formatore è un asso nel comprendere il linguaggio non verbale; inoltre sa, entrambi sanno, che è l'azienda che gli manda il nostro lavoratore a fare formazione, a crescere, a conoscere ancora. Chissà cosa gli chiederà, dopo. Ecco, il formatore è plastico, uomo di mondo, ha visto molte cose, lui, vede anche nel buio che è l'oggi, e cerca di prendersi una cosa che il lavoratore non vuole abbandonare per paura di perderla: la fiducia. Mai contraddizione è stata più feconda di significati.

Muoviamo allora un primo passo rispondendo d'acchito, come d'istinto farebbero il nostro lavoratore e mille altri, prendendo in prestito una sensazione comune e trascrivendola: nel contesto lavorativo non è la totalità della persona ad essere ricercata, in tutta la sua interezza e complessità, comunque essa sia, secondo il concetto umanistico di vita espresso nelle più grandi periodi della civiltà umana. Né vi è l'intento di avvalorare integralmente il bene che la persona porta in sé.

Ciò che in realtà vuole il mondo del lavoro è che la persona si totalizzi dentro un determinato contesto, che vi si riconosca completamente, che ambisca ad inserirsi con l'aspirazione di realizzarsi grazie ad esso. La persona deve *crederci*. E questo avviene con l'avvallo di un grande adagio sociologico – non dimentichiamoci che il contesto lavorativo è prima di tutto un luogo ad altissima socialità – che crea il primo presupposto d'immedesimazione e di analogia, secondo il quale è il contesto che offre l'occasione al singolo di realizzarsi.

Una proposizione ritenuta giusta ed universale, può tuttavia essere asservita ad un ambito parziale apparentemente analogo, e generare importanti e ambigue strumentalità. Ecco cosa accade. Si prende, per esempio, il paradigma:

*L'uomo si realizza in società; la società cresce a misura della qualità e dello sviluppo dei suoi singoli*

e: a) lo si astrae dalla sua universalità; b) lo si riduce alla contingenza di un particolare contesto (lavorativo, in questo caso); c) si forza il suo presupposto cardinale, che è il concetto di società; d) si snaturano e si cambiano gli effetti.

Come avviene esattamente la forzatura? Operando una traslitterazione del concetto di «società universale» (chiameremo così la società nella quale un individuo nasce) in quello di «società particolare» (chiameremo così il contesto lavorativo organizzato). La proposizione resta invariata, solo che alla parola chiave viene attribuito un senso diverso, e questo cambia a ritroso il valore della proposizione.

Con un'analogia esemplificativa più macroscopica, il processo logico che abbiamo descritto non è molto diverso da quello usato dai regimi totalitari per strumentalizzare parole chiave come «democrazia» o «diritti umani»<sup>12</sup>, strumentalizzazione, invero, tipica di tutti gli Stati, democratici o no, anche nel presente.

---

<sup>12</sup> Fondamentale ci appare il criterio comparativo adottato a questo proposito da Chomsky: «Se vogliamo stabilire che cosa intendesse il Cremlino per "democrazia" e "diritti umani", non presteremo molta attenzione né alle solenni denunce formulate dalla *Pravda* circa il razzismo negli Stati Uniti, e il terrorismo praticato dagli americani negli stati satelliti, né tanto meno, alle nobili motivazioni conclamate da quel giornale. Molto più istruttiva sarà, infatti, l'analisi della situazione delle "democrazie popolari" dell'Europa orientale» (Naom Chomsky, *Sulla nostra pelle*, Milano, Marco Tropea, 1999, p. 115).

L'ingresso dell'individuo nella «società universale» avviene senza selezioni, l'uomo vi è immesso dalla nascita e vi si sente libero, non essendo costretto a rinnovellare ad ogni passo l'importanza del contesto. Ecco: nella «società universale» l'uomo si dimentica virtuosamente di essa, la vive, se è maturo, con un naturale rispetto. La «società universale» è in ogni cosa che egli fa o che pensa, ma non affiora pedantemente ad ogni interstizio di pensieri e azioni per esser confermata e ribadita. Se ci si riflette, accade la stessa cosa quando si affronta il concetto di identità: l'uomo maturo non ha bisogno ad ogni passo di rimettere in discussione o confermare gli aspetti consolidati della sua personalità: nelle sue azioni, nelle sue scelte sono dati come presupposti, non c'è più bisogno di confermarsi o smentirsi in ogni cosa.

Nella «società particolare», invece, tutto deve sempre portare ad una rinnovata conferma. La rinnovata conferma – che è identificabile solo parzialmente nella capacità di stare sul mercato – è il fine di tutte le azioni. Questo fine, per ovvi motivi, ha tuttavia l'esigenza di incarnare (manifesto segno della sua parzialità) una filiazione e un valore che vada ben oltre l'autoreferenzialità del contesto aziendale, e quindi fa proprie, anche in termini lessicali, dimensioni trascendentali. Questo nuovo scenario, aprendo una profonda frattura tra l'ideale e il reale, porta l'individuo fuori strada e lo induce in una «metempsicosi del fine ultimo», secondo una fortunata espressione di Simmel<sup>13</sup>. Si scambia, sostanzialmente, il mezzo con lo scopo. Così, girata la scacchiera, a ruoli e fini invertiti si può avere l'illusione d'onnipotenza poiché le cose relative divengono assolute, e con un solo passo si conquista il cielo. Un'azione diventa, per antonomasia o forse metonimia, un valore; la tensione al miglioramento diventa una gara all'eccellenza; un obiettivo aziendale circoscritto da tempi, budget e metodi, con un premio finale, diventa una responsabilità verso il mondo. Ma questa ebbrezza che ha mescolato i piani e fatto esorbitare fuori dagli argini umani la rosa delle possibilità, ha anche traslato la stessa fattibilità delle possibilità da un contesto reale ad un contesto irreali, ad una dimensione psicologica. Ha, per così dire, teatralizzato l'azione della persona, costruendole alle spalle uno sfondo diverso da quello, troppo banale, della realtà. E lo ha fatto per iniettare motivazioni anabolizzanti (la dimensione trascendente) che massimizzassero i risultati e la *performance*. È per questo che all'inesorabile svanire dell'ebbrezza, quando la persona metterà assieme ciò che sente a ciò che succede, il contraccolpo sarà pesante: l'individuo sarà schiacciato, anzi, sarà l'individuo stesso a schiacciarsi. È una *mise en abîme* il peccato originale che la strumentalizzazione dell'imitazione porta in sé. Strumentalizzazione – come insegna Ibsen attraverso l'industrioso Console Bernick<sup>14</sup> – che è il pericoloso *serio ludere* che l'azienda fa con i concetti che servono per dare ragioni alte e altre al suo economico agire. È imperizia, o ingenua ricerca di assi portanti, talvolta dolo: il che incrina spesso la potenziale virtuosità che l'imitazione porta con sé.

Il nuovo concetto di valore della persona poggia dunque su una riduzione della stessa a mero strumento, sulla costrizione (o allargamento, dipende dal punto di vista) dei suoi confini naturali e sulla richiesta di ascesa che sia tesa – non tanto per le ovvie ragioni del mercato ma per dare un fondamento alto all'azione a cui debba corrispondere una reazione adeguata – in una perenne conferma di crescente eccellenza.

Sin dall'arrivo della persona nella «società particolare», cioè nel momento della selezione del personale, la *conditio sine qua non* che porta il *recruiter* a dedurre che *tutta* la persona è adatta al ruolo, quindi inseribile, è la disponibilità mentale, teleologica, che la Risorsa Umana ha di abbandonarsi all'azienda, di darsi ad essa. È una libertà di *servire* che non ammette posizioni contrastanti. La persona deve *credere*.

Ma non è forse la «società universale» a farci riflettere come la stessa crescita sia iscritta proprio nella dialettica del confronto di diverse posizioni liberamente incarnate dai suoi membri,

---

<sup>13</sup> George Simmel, *The philosophy of money* [1978], New York, Routledge, 2011, p. 248.

<sup>14</sup> Henrik Ibsen, *I sostegni della società* [1877], in *Drammi moderni*, Milano, BUR, 2011, pp. 23-130.



gli uomini? E cosa accade quando lo spazio aperto della «società universale» si suddivide in sotto-unità che si regolano con leggi proprie, e si chiudono con invisibili saracinesche le relazioni libere, o si ‘controlla’ la dialettica?

#### 4. Max Weber: un parallelo

Sul piano della riflessione abbiamo dunque due contesti (universale e particolare), entrambi con leggi interne molto eterogenee e differenze assai marcate, e abbiamo una sola persona che è giocoforza chiamata ad interagire con entrambi, adottando comportamenti che, visti dalla sua prospettiva, risultano decisamente contraddittori. Ed ecco che nasce l’esigenza di straniamento: per evitare di essere trascinato in un perenne stato di transizione, è necessario chiudere l’adito della coscienza ad una delle due strade, quella che si ritiene più fuorviante. Non parliamo precipuamente di rimozione, ma di volontario e consapevole spegnimento della funzione di analisi di un fenomeno che si è già capito, decodificato, verso il quale non si vuole più rinnovare lo smacco a cui la disamina immancabilmente conduce. Questa chiusura comporta pesanti ricadute sull’identità, perché introduce nel mondo relazionale un convitato di pietra che – agendo sul piano di un bisogno primario non alienabile, il lavoro come sussistenza, e quindi costringendo la persona a fare i conti con questa realtà – induce l’uomo ad abbandonare l’idea di una possibile congruità tra essere e apparire, tra scopo e azione, tra ideale e reale. Questa frattura del vivere quotidiano complica ulteriormente i *piani più alti* della vita dell’uomo, quelli del fine ultimo, perché avvelena i già difficili equilibri dell’identità che, se per naturale tensione anela all’unità, si compone tuttavia di moltitudini. Affrontiamo con più cura questi due ambiti partendo da una nota distinzione weberiana.

In una conferenza del 1919 Weber tenne una dissertazione pubblica sul tema *La politica come professione*<sup>15</sup>. Erano gli anni di poco successivi alla morte di Taylor (1915), di poco precedenti all’esperimento di Mayo nella fabbrica di Hawthorne (1924), ed era l’epoca postbellica in cui un’autovettura su due era il Model T della Ford. I problemi erano ben pressanti: l’organizzazione e lo sfruttamento del lavoro, l’espansione dei mercati, la commercializzazione dei prodotti di massa... Tralasciamo le implicazioni socio-politiche di questo discorso che brillano tuttavia con abbacinante attualità nella crisi contemporanea; e tralasciamo, tema ancor più pesante, i risvolti psicologici e sociologici che attraversano il secondo periodo bellico e arrivano fino a noi. Sofferamoci solo sul prolifico parallelo tra le tematiche che lo studioso tedesco tocca e il confronto col contesto lavorativo dei nostri tempi; permettendoci qualche estensione della sua riflessione, siamo sicuri che i *blanks* succitati possano essere almeno in parte colmati.

Weber pose un importante distinguo tra *l’etica dei principi* e *l’etica della responsabilità*. Egli attribuì alla prima un’adesione incondizionata a dei principi ritenuti invariabili, incontrovertibili, per lo più di natura etica e religiosa; alla seconda conferì il coinvolgimento responsabile della singola persona dotata della maturità del disincanto, attenta alle conseguenze che l’agire comporta, giudicante di volta in volta e decisa a scegliere basandosi sulla machiavellica analisi concreta della situazione concreta. Ebbene, si potrebbe instaurare un parallelo che lega in due coppie omologhe la «società particolare» e *l’etica dei principi* da una parte, e la «società universale» e *l’etica della responsabilità* dall’altra.

Come *l’etica dei principi*, la «società particolare» ha dei valori inviolabili, non opinabili: sono la *mission* e la *vision* dell’organizzazione. Sono le tavole della legge che costituiscono l’identità

---

<sup>15</sup> Max Weber, *La scienza come professione. La politica come professione*, introduzione di Wolfgang Schluchter, Torino, Einaudi, 2004.

dell'azienda, indicano le azioni per la sua sopravvivenza e, qualora si deragli dal binario, ne decretano la morte. Vi sono poi altri capisaldi, subordinati ma altrettanto ferrei: il rispetto per la gerarchia, la condivisione degli obiettivi, l'appartenenza al gruppo, il credo di fondo nel prodotto o servizio oggetto del lavoro. L'obbligatorietà trasforma questi valori in dogmi: nel *board* di direzione, per fare solo un esempio, i manager che non si allineano con le direttive del consiglio d'amministrazione o del *chief executive officer*, spesso, decidono di dimettersi per coerenza (o sono dimissionati per dare dell'azienda un'immagine priva di conflittualità). Come si sa, in un contesto organizzato, le azioni verticistiche (di quel vertice che scrive sulle tavole della legge) si propagano come un monito ai livelli più bassi e conferiscono una *particolare* veste etica al contesto lavorativo: i punti cardinali del decalogo (in buona parte anche non scritto) del buon lavoratore. E così, fanno presto le linee guida a divenire comandamenti universali: tutti conoscono anticipatamente la deterministica conseguenza di una certa azione, e quindi tutti sanno cosa devono fare se vogliono ottenere un certo effetto. Queste leggi particolari, divenute universali al chiuso dell'autoreferenzialità, restringono i campi dell'immaginazione e dell'operatività del lavoratore, e dirottano verso l'unico punto di vista dell'organizzazione ciò che naturalmente tende ad essere comune e personale: il fine. Quest'opera di spostamento, questa sorta di *customizzazione teleologica* tesa a iterare all'infinito i quindici minuti di fama warholiniani, è spiegata in modo molto acuto da Ulrich Beck in *Il Dio personale*: è un «processo di secolarizzazione» in cui «il Dio personale è privo di teologia»<sup>16</sup> e l'etica, svuotata del suo contenuto (che è dare all'uomo il senso più profondo del suo esistere), è usata per stringere il singolo lavoratore *dipendente* alla sola prospettiva della sopravvivenza. Il lento scivolamento verso il basso si compie allorché «Il lavoro», come dice lucidamente Galimberti, non rappresenta più «il luogo in cui l'uomo, realizzandosi, incontra se stesso, le sue capacità, le sue ideazioni, l'attuazione della sua progettualità, ma solo il luogo in cui l'uomo tocca con mano la sua *strumentalità*»<sup>17</sup>. Ma l'uomo non può vivere nella perenne contraddizione se non a patto di diventare contraddittorio egli stesso, cioè di ottundere, in qualche modo, le facoltà razionali. E allora, per far fronte all'impossibilità di *esistere* nella realtà, la persona crea (non sempre) volontariamente, si diceva, una scissione, che è un allontanamento a scopo difensivo al contempo da sé e dal contesto. Lo scenario che si va delineando trova in letteratura il suo parossismo, con Orwell o Bradbury per esempio. Entriamo per un attimo in un frammento di questo mondo perché, come si sa, il paradosso dell'arte illumina le cose molto più eloquentemente di ogni discorso e, facendo perno sulla realtà, focalizza, smaschera, esalta le pulsioni, e porta fino all'estremo le conseguenze. Ecco cosa succederebbe se, di fronte a queste due opposte realtà, la persona si fermasse a pensare ma non riuscisse a trovare il modo di innestare relazioni sane e positive tra i due mondi, o nemmeno a trovare gerarchiche semantiche in cui ripartire i pesi per evitare l'equipollenza della follia (male = bene), se non al costo, franando nella «malafede» sartriana<sup>18</sup>, di entrare nella non troppo avveniristica – i nostri tempi confermano la lungimiranza dell'arte – bolla del «bipensiero»:

La mente gli scivolò nel mondo labirintico del bipensiero. Sapere e non sapere; credere fermamente e dire verità sacrosante mentre si pronunciano le menzogne più artefatte; ritenere contemporaneamente valide due opinioni che si annullavano a vicenda; sapendole contraddittorie fra loro e tuttavia credendo in entrambe, fare uso della logica contro la logica; rinnegare la morale proprio nell'atto di rivendicarla; credere che la democrazia sia impossibile e nello stesso tempo vedere nel Partito l'unico suo garante; dimenticare tutto ciò che era necessario dimenticare ma, all'occorrenza, essere pronti a

---

<sup>16</sup> Ulrich Beck, *Il Dio personale*, Roma-Bari, Laterza, pp. 4-5.

<sup>17</sup> Umberto Galimberti, *I miti del nostro tempo*, Milano, Feltrinelli, 2009, p. 285.

<sup>18</sup> Jean Paul Sartre, *L'essere e il nulla* [1943], Milano, il Saggiatore, pp. 83 e ss.

richiamarlo alla memoria, per poi eventualmente dimenticarlo di nuovo. Soprattutto, saper applicare il medesimo procedimento al procedimento stesso, Era questa la sottigliezza estrema: essere pienamente consapevoli nell'indurre inconsapevolezza e diventare poi inconsapevoli della pratica ipnotica che avevate appena posto in atto<sup>19</sup>

Quindi? Moltitudini di *nicodemisti* popolano di conseguenza le organizzazioni. Sono coloro che hanno compreso lo iato ma non esternano il disagio per preservare, appunto, la sopravvivenza, e sono di fatto costretti a vivere una parte importante dell'esistenza, quella del tempo del lavoro, in *stand by*. Soprattutto è pertinenza squisitamente personale, in tutta la solitudine che questo comporta, il difficile compito di sintetizzare due piani non assimilabili: il lato personale (non possono esprimersi) e il lato pubblico (sono agenti di ciò che per loro è sbagliato e, nella catena della produzione, la loro azione ricade inequivocabilmente su altri). Ecco che, come dice Weber, il perno attorno al quale ruota l'etica dei principi è l'agire incondizionato verso «il principio» senza badare alle conseguenze che l'azione può causare sugli uomini (teleologia dell'etica). Il fine ultimo è messo nelle mani di Dio, dice Weber; nel nostro caso il dio minore è il mercato, cioè il profitto che l'azienda deve ottenere dal contesto produttivo e sociale. Il riverbero analogico tra Dio e il mercato non è tanto peregrino, se si pensa, per esempio, al concetto di «mano invisibile» e alle sue evoluzioni neoclassiche, fino alle risposte sistemiche di Polany, Keynes, Friedman e Stiglitz.

Parimenti, seguendo l'analogia proposta, come *l'etica della responsabilità* è la «società universale»: qui l'uomo è costantemente chiamato a valutare le sue scelte perché, nel 'regime di libertà' in cui è inserito, ogni sua azione avrà una ricaduta su di lui e sugli altri (partendo dalla cellula madre della famiglia). In questo contesto egli non ha vincoli etici precisi e preordinati, ma solo una responsabilità, da uomo maturo, sulle conseguenze (anche etiche) delle proprie azioni. È completamente immerso nella realtà ed il suo compito è analizzarla con cristallina visione perché sarà proprio la valutazione delle conseguenze a determinare le sue azioni. Come ha perfettamente delineato Bobbio in più occasioni, saprà di dover «con tutte le sue forze [...] prendere una posizione, benché le possibilità di vincere siano pochissime»<sup>20</sup>. Paradossalmente, è proprio la libertà che egli ha nelle fibre e che non deve affermare ad ogni passo a conferirgli la responsabilità e l'autorevolezza che dà un senso olistico e sistemico al suo agire. Come hanno dimostrato i regimi totalitari, l'uso della forza non finalizzato all'etica produce nell'uomo una regressione che è da una parte il tentativo di ritagliarsi una sfera vitale non intaccata, per quanto piccola, dall'altra una delega (consapevole o inconsapevole, forzata o spontanea). Manager e imprenditori consapevoli di queste dinamiche, siano essi i Valletta o gli Olivetti, sapevano quale spazio fisico e mentale di libertà servisse alla creatività. Ma ecco: essendo la realtà in continua mutazione, non è possibile alcun tipo di prescrizione aprioristica, anche perché i fattori in gioco sono troppi e un'analisi delle variabili rischierebbe di esser esponenzialmente impraticabile. Si dovrà scegliere nella contingenza e limare continuamente le asperità – qui è tutto il contenuto politico – in modo da portare a casa il risultato migliore. La «società universale» ha fatto nascere libero il suo individuo, gli ha fornito una guida di principi chiave che sono stati da lui somatizzati, assimilati nelle fibre e metabolizzati. Il muoversi del singolo in società è espressione di questa libertà, giacché egli non si sente vincolato ad arrivare ad un risultato che la società gli chiede preventivamente. La società accetterà ogni suo risultato. Ma proprio in ciò sta il senso di responsabilità che l'individuo matura pian piano verso se stesso e verso gli altri gruppi che formano la sua società: sa che tra tutti i risultati possibili ve ne sono alcuni che sono maggiormente suoi, che lo contraddistinguono, ed è verso questi che tende,

---

<sup>19</sup> George Orwell, *1984* [1949], Milano, Mondadori, 2013, p. 38.

<sup>20</sup> Norberto Bobbio, *Il problema della guerra e le vie della pace*, Bologna, Il Mulino, 1979, pp. 96-7, poi in ID., *Autobiografia*, Roma-Bari, Laterza, 1997, p. 228.

verso questi che sente spontaneamente, non obbligato che da se stesso, la responsabilità: responsabilità nei confronti di tutti. Quello che un uomo o una donna diventerà sarà patrimonio di chiunque, liberamente. La magia che regola la società è sostanzialmente questa.

Il parallelo con Weber può aiutarci a comprendere quanto gli assi concettuali (eziologia) su cui s'impennano i nostri valori siano lontani dalle azioni che ne derivano (finalismo). Lontananza che si connota nel lavoratore con un senso di sradicamento, di straniamento, e che si manifesta nel terreno ambiguo degli intenti dichiarati e delle azioni realizzate. Ci sono delle conseguenze importanti in questa sperequazione che chiede alle persone di credere all'ideale e, con uno scarto ulteriore, di sospendere il giudizio sulle azioni (o di scardinare il criterio deduttivo).

Ma ciò che ci serve di capire è che le due coppie esposte, almeno per ciò che concerne un livello logico, dovrebbero formare simbiosi combinate in maniera opposta. Non è forse vero, d'altronde, che è nell'organizzazione lavorativa privata che vige la necessità di giudicare volta a volta le azioni da fare perché la realtà da interpretare in continuo e perenne mutamento non dà sempre la possibilità di pianificare a lungo raggio? Non è forse vero che non esiste luogo con coerenza e dipendenza più stringente tra il binomio azioni-risultati? Non è forse vero che lo stesso parallelo tra 'pubblica amministrazione' (società universale) e 'azienda privata' (società particolare) ci stimola immediatamente l'idea del divario che c'è tra i nepotismi e clientelismi della prima e la meritocrazia della seconda? Non è forse vero che il *visionario* sta alla base della leadership aziendale, mentre il *politico* sta alla base dei vertici della 'pubblica amministrazione'? Certo, basta poco per accorgerci quanto in realtà chi incarna queste caratteristiche sia il contesto aziendale privato, più snello, più operativo, più agile, più brillante di tanta parte – burocratica e pesante – della pubblica amministrazione. Chiaramente Weber parlava alla Politica maiuscola, quella che doveva decidere le sorti del Paese, che doveva discutere spinose questioni internazionali, che doveva far fronte al problema della guerra. Ma in questa trasposizione riadattata al nostro contesto contemporaneo tutti sono capaci di comprendere come l'aggiustamento che proponiamo sia – se non altro perché i *media* non parlano d'altro – sotto gli occhi di tutti. La politica, come un rampicante impiantato alle radici del Paese Reale, è ingrossata fino alla dismisura, e nella venefica metamorfosi che da servizio alla comunità è diventata fine a se stessa, rischia ora di perire assieme a ciò che ha spolpato e denutrito. Per questo, ora, la politica dice di considerare le parti sociali e l'opinione pubblica. E allora ecco che il tessuto imprenditoriale, le aziende – motore del Paese e quintessenza delle parti sociali – divengono giocoforza una guida: in termini di *modus agendi*, in termini di valori, in termini di Risorse Umane, in termini di merito, in termini, ecco, di etica.

Questo, tuttavia, spesso avviene solo sulla carta. Perché nel microcosmo aziendale, in quel contesto, cioè, in cui l'uomo trova la possibilità di crescere, maturare, mettere al servizio degli altri i suoi talenti, applicarsi e specializzarsi in una dimensione del fare e al contempo essere proiettato in un campo molto più vasto che è quello della cooperazione tra uomini, dello sviluppo della società intera, ebbene, in questo spostamento automatico di piani che connette il micro al macro si verifica una frattura che porterà il segno. Facciamo prima un esempio e una precisazione.

Le due etiche di cui parlava Weber e le due società da noi citate non vogliono essere intese in maniera oppositiva o contrapposta. L'azienda è un elemento essenzialmente costitutivo, abbiamo detto, di una società, e di una Nazione. I marchi della moda, dell'enogastronomico, del meccanico, del lusso, della manifattura sono quasi antonomasia (fino a metterne in ombra l'aspetto storico, culturale e artistico) dell'Italia stessa. L'Islanda, per fare un parallelo, che ha tanti abitanti quanti ne ha una media città italiana, la cui capitale e poche altre città limitrofe ospitano i due terzi della popolazione, ed ha un'economia che per circa il 70% ruota sulla pesca, vanta, e giustamente, la sua azienda tecnologica specializzata in protesi, la Ossur, come tra le più competitive al mondo, e fa leva sul fatto che il più famoso acquirente è (l'ormai ex) atleta Oscar

Pistorius. Il legame tra azienda e società è fatto, con un'iperbole, della stessa sostanza: sarebbe ipocrita non riconoscerlo.

E tuttavia, si è detto, nel contesto organizzativo particolare si crea spesso una rottura tra potenzialità e atto, tra intenti e azioni, tra adesione ad un principio ed uso strumentale dell'adesione e del principio stessi. E abbiamo visto anche che questa rottura è prodotta senza badare alle conseguenze che si ripercuotono sulle persone. Ciò perché, ma è semplice, l'obiettivo primo non sono le persone.

Ogni volta che in un'organizzazione si produce una sperequazione tra i valori dichiarati ('nominali') e i valori reali ('di mercato') ciò produce una ricaduta precisa non solo in termini di rendimento, ma anche di ecosistema. Più profondamente, il lavoratore non crede più di operare per una causa giusta e non può più lavorare alla sua vera causa che, in un contesto sano, non è certamente lo stipendio. Molti possono essere i motivi che portano un'azienda a tale esito: può essere una 'scientifica' strategia di mercato, può essere un'incapacità del management, può essere anche un momento passeggero di assestamento. Come ben sappiamo le aziende sono – giustamente – *enclaves* e perciò è difficile una corretta trattazione delle problematiche senza entrare nel singolo dettaglio, anche perché, spesso, i cambi al vertice riverberano sensibili cambiamenti di linea. Tuttavia, sono altrettanto noti i tipici, più ricorrenti, errori della gestione delle persone e, più in generale, nel modo di condurre un'azienda. C'è tutto un filone di studi, molto interessante, sulle patologie dell'organizzazione che rispecchiano specularmente le nevrosi di chi le dirige, e sulle conseguenze psicologiche che si riverberano sui lavoratori<sup>21</sup>.

Una spia eccellente di questo disallineamento è la formazione aziendale. In qualità di ancella del luogo di lavoro, essa è specchio delle tensioni che animano l'azienda, da essa si legge in controluce il DNA e, soprattutto, la contraddittorietà del contesto aziendale a cui 'presta servizio'. Si potrebbe dire che la formazione aziendale sta al lavoro come la politica sta al paese reale.

La formazione, generalmente, è fatta non da teorici ma da professionisti che sono stati nel mondo del lavoro, che hanno conosciuto da protagonisti quel contesto, che hanno incarnato ruoli e sono stati prima ruote dentate di quella macchina, poi leve. Un formatore è ritenuto interessante e quindi ambito per il fatto che ha un bagaglio di esperienza da cui i formati possono attingere, conosce quelle segrete regole che il lavoratore (o l'imprenditore o il manager stesso: una buona parte di formazione è dedicata al top management) non riesce a capire, seppure tocca e sente stridere ogni giorno. Egli conosce la sottile arte di rendere visibile ciò che è già sotto gli occhi di tutti, è un mago del reale che fa prender vita a quelle verità che passano indistinte nella *routine* che, non si sa come, nasconde tutte le possibilità di conoscenza. Il formatore è un filantropo, un ottimista, egli pensa (non solo se di scuola rogersiana) che ogni uomo abbia dentro di sé tutte le risorse per far fronte al suo problema. Nelle aule di formazione si cerca sempre di spiegare all'agnello la tecnica di come pulire l'acqua a valle che il lupo gli intorbida a monte, per farselo amico, per mostrargli che ci sono più vantaggi nel suo stesso star vivo che nell'esser divorato. Abbiamo mai visto che in un'aula di formazione, alla presenza dei dipendenti, si dà una precisa responsabilità alla dirigenza?

Vorrei porre, a questo punto, due domande. Prima domanda: Chi commissiona la formazione? Chi la paga? Quali soggetti deve soddisfare per poter continuare a stare sul mercato? Seconda domanda, di carattere più personale: perché i formatori fanno i formatori? Perché non lavorano nell'organizzazione e non si inseriscono direttamente *in medias res* per ottenere maggior

---

<sup>21</sup> Manfred F. R. Kets de Vries, Danny Miller, *L'organizzazione nevrotica* [1984], Milano, Cortina, 1992. Manfred F. R. Kets de Vries, *Leader... cit. ID, Organizzazione irrazionale. La dimensione nascosta dei comportamenti organizzativi*, Milano, Cortina 2001.

frutto dalle loro teorie e azioni? Non è quello (azienda) il contesto che paga per loro e non è quello il contesto in cui i risultati della formazione devono produrre effetti tangibili?

Risposte semplici. Perfino banali. Ma in queste risposte sta tutto il problema. La formazione è inserita in un *sistema* dove tutto è apparentemente contraddizione: il suo obiettivo sono le persone, ma deve ottenere risultati stabiliti a priori con il committente, che ha altri obiettivi; deve tuttavia piacere al committente e deve esser utile anche ai lavoratori; deve produrre dei cambiamenti *dove* le si chiede di intervenire, ma quasi mai il *luogo* di azione è quello giusto: la fonte del problema; i formatori si trovano a dover rafforzare concetti come gruppo, lavoro, cooperazione che loro stessi per primi hanno deciso di praticare *altrove*. Si potrebbe continuare. Insomma, il fine ultimo, la finalità essenziale della formazione («persone al centro») è compromessa proprio da chi ha ne bisogno (azienda), e i formatori sono molto prossimi, in quanto strumento, a quello che potrebbe essere un grande fallimento condiviso. Non è un mistero che intorno alla formazione ci sia da parte delle aziende, che mirano a risultati immediatamente quantificabili, un certo qual scetticismo; e sappiamo tutti quanto questo sia deleterio per lo sviluppo. Dal momento in cui la persona smette di essere il fine ultimo di ogni azione, e ad essa subentra, dico grossolanamente, il denaro, ecco che la persona diventa mezzo e il mezzo fine.

È questo spostamento del fine che sfuma i contorni dell'azione formativa, che allontana la sua potenzialità dall'atto, e la rende quasi fiabesca, schiacciandola su criteri astratti ripetuti come un mantra, o, per contro, la tecnicizza ponendo la scientificità come unica garanzia di un risultato, con l'effetto di adulterare la sintesi tra *strumento* tecnico e capacità personale di gestione dello strumento. Avendo accorciato il percorso e ristretto gli orizzonti cade così anche il sale della formazione: la fatica dell'apprendimento, il tempo della maturazione, le basi critiche per farsi un'opinione, il contesto per potersi esprimere coi fatti. La logica deterministica del causa-effetto ha sopraffatto la fiducia nella capacità di giudizio; o forse è solo la logica stringente e disumana della velocità, vero diktat a cui la formazione soggiace, che non lascia il tempo al giudizio. Sta di fatto che il risultato è lo stesso.

Sapere è sempre un pericolo. Far sapere una parte del tutto è meglio. Far sapere quello che si può è meglio di non far sapere niente. La formazione gioca quindi un ruolo ambiguo: da una parte è un braccio, non una mente; dall'altra deve essere dalla parte del cliente, perché deve instaurarvi un rapporto fiduciario, solo che il suo cliente è duplice, e l'ambiguità è non sempre riassorbibile. Ma comunque *deve* stare dalla parte giusta, *deve* tener duro nonostante tutto, e quindi vagheggia pensieri del tipo: "dalle trame di quello che facciamo esce sempre qualcosa di buono, magari poco, ma questo poco è tanto, in realtà". Come dare torto a questa ipotetica rivendicazione! Chiunque abbia visto i visi dei *formandi* in un'aula mentre si parla dell'importanza dei valori e dell'uomo, sa che non c'è niente (dico letteralmente: niente) che possa far capire ad entrambe le parti che solo quel momento vale tutta una vita. Ma dal piacere è il *fumus diaboli*, si sa. Come ammoniva Weber riferendosi al suo collega Foerster: «è tesi semplicistica [quella secondo cui] dal bene può derivare soltanto il bene. Se così fosse, l'intera problematica di cui stiamo discutendo cesserebbe semplicemente di esistere»<sup>22</sup>.

Ci vorrebbe responsabilità, appunto, non solo principi. E invece la formazione, che non può opporsi ai *principi committenti*, è costretta a continue circonlocuzioni che stemperano il fine ultimo, e dovendo puntare su un risultato quantificabile nell'immediato è costretta a saltare a piè pari il lavoro più importante e ad andare direttamente alle soluzioni: "se fai questo ottieni questo". Anzi, talvolta pensa addirittura che il *format a catalogo* che vende sia talmente universale che possa adattarsi a qualsiasi contesto, a prescindere dal quadro valoriale in cui è

---

<sup>22</sup> Max Weber, *La scienza...*, cit., p.112.

inserito. Ciò è possibile perché, molto semplicemente, la formazione ha deliberatamente perso il contenuto: è divenuta forma, recipiente, abito.

Facciamo solo un esempio, riferendoci all'aula in cui è stato invitato a partecipare il nostro lavoratore, dove si insegna la «scala dei livelli logici» (mission, identità, valori, abilità, comportamenti...), ovvero si diceva, le tavole della legge dell'azienda. La prima voce è generalmente definita così:

- 1) La *mission* identifica lo scopo ultimo, la meta finale, quali sono le ragioni ultime dell'agire.
- 2) A livello personale è una risposta di tipo esistenziale.
- 3) A livello organizzativo la *mission* definisce la ragion d'essere e lo scopo ultimo dell'azienda.
- 4) La sua realizzazione dipende dai contributi di tutti i lavoratori a qualsiasi livello e in ogni fase della vita aziendale<sup>23</sup>.

Scatole vuote, pronte per esser riempite con ogni cosa. Costruite per adattarsi a tutto. È per questo che la formazione consegue molto raramente il suo obiettivo: il fine della formazione non può essere esclusivamente il business, così come la *mission* personale («esistenziale») di un dipendente non è il salario. È evidente che l'uso dei termini avviene per simulazioni e dissimulazioni: si gioca con le parole, le parole giocano con i contenuti trascendenti, ma tutto è ascrivibile ad un contesto immanente, sebbene non esplicitato. E, soprattutto, le connessioni logiche delle proposizioni si configurano come la trappola di un'aragosta, restringendo sempre più le spire: 1) si evoca il concetto assoluto della verità («le ragioni ultime dell'agire»); 2) si veicola induttivamente che di fronte alla verità «la risposta a livello personale è esistenziale», cioè va ben oltre il fatto lavorativo; 3) si dice per analogia che l'azienda assume questo modello assoluto: «a livello organizzativo la *mission* è lo scopo ultimo dell'azienda» (e, non essendo esplicitato quale sia lo scopo, l'analogia al concetto trascendente è immediata); 4) il sillogismo rinforzato si chiude affermando che il risultato finale, cioè lo scopo esistenziale del lavoratore e dell'azienda, dipende dal lavoratore, che assume implicitamente, subliminalmente, il ruolo. Il grande assente di questa *mission* è chiaramente il business, elemento immanente, mentre il linguaggio magniloquente evoca scenari aulici, quasi religiosi. È esattamente questa strumentalizzazione dello «scopo ultimo», questa banalizzazione dell'elemento complesso, questa argomentazione grigia che, fratturando il *continuum* tra i principi esibiti e la realtà, crea nel lavoratore, che capisce, un rifiuto – seppure nicodemista –, ed ha precise ricadute anche in termini produttivi. Eppure, non sarebbe stato un peccato, pensiamo, parlare *anche* di profitto.

Quando queste ambiguità affiorano alla superficie dell'evidenza, nell'organizzazione qualcosa si incrina e il suo principio primo, la «finalità ultima», è minata. Da questo momento inizia un'aspra lotta di innaturale sopravvivenza fatta, a sua volta, di uguali simulazioni e dissimulazioni, di paura e senso di perdita, di nuovi tentativi di ambientazione e delusioni, fino a che la persona non si assesta sulla consapevolezza che niente potrà cambiare (locus of control) e che lui stesso, come molti che ha già visto trascolorare, non è che un numero di cui si può fare a meno. È il perenne stato di transizione con cui abbiamo aperto questo studio.

## 5. Bauman e l'ibridazione

---

<sup>23</sup> Questa citazione è paradigmatica e tipica, rappresentativa dello standard. È vera e tratta da un programma formativo attuale e realmente attivo. Tuttavia, non essendo stata pubblicata con ISBN, mi è negato riferirne gli autori (cfr. note 73 e 74). La non scientificità della formazione è d'altronde un problema consueto non esiguo, e sovente i piani formativi non hanno una precisa derivazione da modelli scientifici identificabili.

Cerchiamo di comprendere il problema da una prospettiva diversa, chiamando in causa il concetto di ibridazione espresso da Bauman.

Cosa accadrebbe se la formazione-lavoro e il management si interrogassero sui modelli da cui attingono per dimostrare la loro credibilità, e soprattutto su come tali modelli vengono usati? Risponderemmo che accadrebbe che la formazione e il management, avendo perso le basi culturali, capirebbero di aver perso anche il legame di senso, il nesso logico che li legava alla scaturigine del fiume di significati da cui, a valle, ora, anonimamente attingono. E, nonostante si navighi in acque difficili e si sia schiacciati dalla pressa del contingente, si è persa anche la curiosità investigativa di risalire alla fonte del problema.

Il dato di fondo è che la formazione aziendale si costituisce, grosso modo, su standard empirici, relativi alla *propria* concreta esperienza. Se si sfoglia la letteratura in materia si scoprono libri posticci, fatti di *slides*, con figure e immagini quasi primordiali per quanto elementari, si scoprono guazzabugli di citazioni prese per caso e riferite come didascalia sotto figure banali che cercano e spesso ottengono l'effetto desiderato. Libri non citabili che pure sono la base 'scientifica' di molti operatori professionali; addirittura proprio per questi motivi, alcuni 'best seller' del settore non sono nemmeno acquistati dalle biblioteche... Cosa manca? Manca la cultura. Mancano le conoscenze di base, l'apertura alle diverse discipline che hanno già trattato i concetti chiave (non importa se in contesti diversi!), manca la capacità di far colloquiare gli esiti di una disciplina con quelli di un'altra, e manca l'esperienza di aver visto agire questi concetti nei contesti organizzati, dove spesso mostrano risvolti sorprendenti, perché è questa osservazione grandangolare che apre nuove prospettive oltre la conoscenza specialistica e tecnica, che rimane chiaramente un requisito essenziale. Facendo *tabula rasa* di fronte alla storia di un determinato fenomeno, ciò che resta è l'esperienza ultima, secca, non altro; non avendo un background di informazioni (ovvero di esperienze altrui), il nuovo sapere non è capace di fare sistema e di innescare relazioni, resta a livello di monade e non porta a nuova generazione. Non riconoscendo la possibilità di legare assieme (o slegare) le fasi storiche, i concetti, le esperienze, le azioni si svuotano del loro fondo e diventano piatte indicazioni di causa-effetto. E, così facendo, non si arriva mai ad una conoscenza più completa (per questo si resta nel tecnico) perché manca la terza dimensione: la consapevolezza profonda del valore e del fine ultimo, legati strettamente alla scaturigine. Quando non si possiede questa consapevolezza non la si può tramandare.

L'esigenza *multi-disciplinare e inter-attiva* figlia di questo mondo *globale* aperto fino alla dismisura, così vorace di velocità, porta sovente a risposte brevi, brevi in senso lato. I giovani sperimentano sulla loro pelle il divario che si viene a creare tra il prima e il dopo poiché sono loro i *target* principali della scuola e del mercato del lavoro. Essi percepiscono con senso di disorientamento che la condizione lavorativa che incontrano nella realtà è ben diversa da quella che è stata loro mostrata a scuola, ma questo lo apprendono dopo, e capita spesso che si trovino a dover ammettere con forte rimpianto che tutto il cammino pregresso sia servito a poco. È per questo auspicabile una maggiore sinergia tra le parti in causa. La Formazione-Lavoro e l'Università incarnano per esempio due opposte posizioni difficili da congiungere, la prima verso il presente, la seconda verso il passato.

Sostanzialmente, la persona, che è oggetto della trattazione da parte di tutti, che tutti si arrogano il dovere di conoscere e di ammaestrare, è l'ultimo pensiero. Bernardino da Siena, anni 1380-1444, credeva in un'educazione allargata a nuovi fruitori anche analfabeti, di massa (sic!) si direbbe oggi, e che rendesse le prediche comprensibili a tutti; il suo motto era «chiarozzo chiarozzo»: ovviamente egli credeva in quello che diceva, sapeva esattamente quale forse il suo centro, e pur semplificando non banalizzava.

Sul luogo del lavoro si trova, veicolata dai comportamenti, dalle azioni, la verità sul fine ultimo delle persone, visibile seppure nel suo stato grezzo, magmatico, composito, ma spesso



anche artistico e sublime. Le aule di formazione servono non solo per conferire elementi di gestione tecnica, ma soprattutto per raffinare questi comportamenti, per illuminare come percorrere le due strade della realtà lavorativa (utile economico) e della persona (utile esistenziale), poiché questo connubio è possibile, come mostrano mille esempi. Ma quando si perde la stella polare, quella che è tecnicamente detta *visione* – la quale indicherebbe la direzione più lungimirante e più salvifica che supera la contingenza della realtà gravitante su se stessa – ecco che altro non rimane che una landa spogliata di significati, smagrita di complessità, eppure non ancora liberatasi dalla naturale tensione verso l'alto che fornisce ragioni al primato della persona. Così, deprivati della forza aggregativa della ragione e della cultura, tesi ancora nella pulsionalità della domanda che chiede immediata soddisfazione, si scade dal complesso al semplice, dal volontario all'automatico, e per questa via primordiale la formazione arriva ai nessi stretti di causa-effetto e fa capolino nell'aneddotica e nella compulsività delle videoclip.

Si parla spesso dell'evoluzione dell'uomo come un lungo cammino di emancipazione dalle pulsioni primordiali, una ricerca di ciò che sta fuori di sé e dentro di sé, ma più in alto e più in profondo<sup>24</sup>. Così come si parla spesso della compulsione al profitto come metamorfosi evoluta dell'istinto di sopravvivenza che ha aggiunto al mero spirito di conservazione la supremazia sui nostri simili<sup>25</sup>, giustificandola in qualche modo. Ma proprio nel contesto lavorativo, cioè in quella dimensione che dalla metà del XVIII secolo ad oggi è il segno più tangibile dell'evoluzione dell'uomo da quando questi è comparso sulla Terra, della sua socialità, della sua eticità, della sua politica, proprio il lavoro, che è terreno di coltura di concetti cardine come "identità", "verità", "sviluppo", "cooperazione", "etica", pare essere il luogo più estraneo per trattare questi argomenti. Anzi, questi argomenti paiono essere controproducenti al lavoro, che li evade e li rimuove. Come in un folle bipolare in cui la coabitazione delle diverse istanze non è più possibile perché, per varie ragioni, l'unità che comparava, gerarchizzava, analizzava, sintetizzava, dialettizzava, si è rotta, altro non rimane che un'infinita equipollente trasmigrazione di monadismi. Ma, se osserviamo bene: comparare, gerarchizzare, analizzare, sintetizzare, dialettizzare sono i *must* dell'azienda, rimasti del tutto intatti. In psicologia si chiama «spostamento». Una volta reciso il cordone ombelicale dell'eziologia, si può orientare a piacere il finalismo innestando nuovi rapporti di significato più semplici, brevi, e soprattutto strumentalizzabili da fini pratici come il profitto, dove la conoscenza della struttura complessa è un ostacolo. Così nei militari che partono per morire in guerra<sup>26</sup>, nei *boxeur* che salgono sul ring, nei linguaggi politici che devono parlare il linguaggio del popolo, nella propaganda che deve semplificare, e così nel mondo del lavoro. Seguendo la formazione la logica emozionale della pubblicità l'unico risultato che si otterrà sarà appunto venderla, perché alle prime riempie.

E invece accadrebbe, se si tenesse la barra a dritta nonostante le difficoltà, se non si perdessero per strada i pilastri morali, se ci si legasse saldamente nel mare della realtà come Ulisse, all'eziologia e al finalismo dei principi insegnati, se si rischiasse di non piacere alle prime per essere utili alle seconde, insegnando che la fatica dell'apprendere è direttamente proporzionale al piacere del saper fare (e saper essere), ebbene, dicevamo, accadrebbe come accadde a Proust quando cercava la risposta alla domanda: «*da dove una gioia così potente?*»<sup>27</sup>. Ecco, accadrebbe che la realtà si dispiegherebbe non sotto gli occhi del formatore (che è niente) ma sotto gli occhi del formato: «...come in quel gioco che piace ai giapponesi, di buttare in una ciotola di porcellana

---

<sup>24</sup> Agostino, *Confessioni* III, 6, 11 «[Deus est] in interior intimo meo et superior summo meo». Stesso concetto ribadito in altri luoghi, tra i quali: *De vera religione*, 39, 72 «noli ires fora in te ipsum redi in interiore homine abitat veritas».

<sup>25</sup> Come ha perfettamente delineato J. M. Keynes in *Possibilità economiche per i nostri nipoti*, Milano, Adelphi, 2009, p. 20, contenuto anche in *Sono un liberale? E altri scritti*, Milano, Adelphi, 2010, p. 241.

<sup>26</sup> Non è certo un caso che i test psico-attitudinali siano nati in campo militare.

<sup>27</sup> Marcel Proust, *Alla ricerca del tempo perduto. Dalla Parte di Swann* [1913], Milano, Mondadori, 2009, p. 56.

piena d'acqua dei pezzettini di carta a tutta prima indefinibili che, non appena immersi, si stirano, assumono contorni e colori, si differenziano diventando fiori, case, figure consistenti e riconoscibili»<sup>28</sup>. Non è la *smart art* di *powerpoint* a insegnare qualcosa, ma è l'abitudine a sostenere la fatica dell'apprendimento di contenuti veri che avrà saputo insegnare quel bravo formatore, che per conquistare l'aula non avrà bisogno solo di *coups de théâtre*. E d'altronde è noto come i formatori piacciono poco a imprenditori e manager per il loro scarso senso di realtà, e viceversa gli altri piacciono poco agli uni per la loro mancanza di senso etico. Rousseau parlava di un'anima in due corpi, Dostoevskij rispondeva di un corpo e due anime.

La società è veloce, è liquida, dice Bauman. L'imprenditore o il manager fatica a tener testa al cambiamento che è più rapido delle sue capacità reali di ridefinirsi – e ridefinire l'azienda. Scomodando Hegel, la nostra capacità di comprendere è tardiva come la nottola di Minerva. Questo può far pensare a quanto sia per certi versi disumano questo cambiamento e, come sta accadendo, a rimettere in dubbio il concetto darwiniano che sta alla base del credo in un mercato che si autoregola. Bisogna tener testa alle cose urgenti, non c'è tempo per quelle importanti: lo studio dei fenomeni, la programmazione, la formazione, non danno un utile immediato, la loro strumentalità è procrastinata in una gittata troppo lunga, quindi non si sa se arriva in tempo per dare i suoi frutti tangibili, quindi non è economica. Si naviga a vista. Nella foga del lunario quotidiano da sbarcare si perdono molte cose importanti e si prendono quelle che valgono sempre più nell'immediato ma, come la società dei consumi ci ha abituato a capire, valgono sempre meno, nonostante il grande investimento economico ed emotivo, in termini di tempo di durata.

Immaginiamoci un altro scenario assai reale.

- 1) L'imprenditore deve far utili (che sono il futuro), seguire il mercato, se no l'azienda muore.
- 2) L'amministratore delegato deve rispondere all'imprenditore proprietario o al consiglio d'amministrazione: non ha mica libertà, lui, e deve incrementare il margine di una certa percentuale o diminuire il disavanzo: è giudicato per questo.
- 3) Il personale dell'azienda è sommerso dal lavoro (quando va bene), sa che tutto è legato a una crescita, ma non può che fare al meglio quello che sa fare, vede ciò che non va, ha una sua prospettiva, ma è vietato esternarla: pericolo di morte.
- 4) L'amministratore delegato chiama il direttore del personale e gli dice che ci sono delle aree che non lo soddisfano e che dovrebbero essere in grado di produrre di più, che i dati dicono che c'è uno sbilanciamento tra costo del lavoro e risultati, bisogna ottimizzare, si prova adesso con la formazione, se non va si taglia con giusta causa o cassa integrazione.
- 5) Il direttore del personale, che ha una visione dei disguidi gestionali, che conosce la potenzialità produttiva dei suoi e anche le magagne, non si azzarda minimamente a questionare col capo, perché per agire, per quel poco che può, ha bisogno di fargli sapere che sta dalla sua parte.
- 6) Chiama un'agenzia formativa, e nel colloquio conoscitivo gli spiega il problema anche nei minimi dettagli: tra i formatori e il direttore del personale c'è sempre un feeling particolare, gli uni sono costola degli altri (non parliamo degli ingegneri gestionali, caso a parte).
- 7) Il responsabile dell'intervento formativo ha una chiara idea di quello che deve fare, prepara una bozza e la sottopone al direttore del personale che gli suggerisce dei

---

<sup>28</sup> Ivi, p. 59.

- cambiamenti importanti perché potrebbero sicuramente aggradare l'amministratore delegato.
- 8) Dopo tali aggiustamenti il progetto e i suoi costi sono all'approvazione (ma non sempre) del board di direzione, il quale, con diffidenza e scetticismo, preparandosi con un evidente non verbale ad un prossimo "te l'avevo detto, che non funzionava", approva.
  - 9) Nell'aula i formatori sono mossi dalle migliori intenzioni, ma come sanno già perché l'aula per un bravo formatore è come un'analisi del sangue per un medico, viene fuori tutto ciò che deve venire fuori.
  - 10) I formandi, stimolati, reagiscono; interrogati, rispondono, e la mappa che aveva di fronte il formatore, mappa accuratamente delineata dal *brainstorming* tra l'amministratore delegato e il responsabile del personale, non è più il territorio.
  - 11) Bisognerebbe ricalibrare l'intervento, parlare chiaramente, inserire i contenuti in uno scenario reale, non presunto, perché se no, al ritorno in natura, le cose apprese non serviranno... Sa bene il responsabile dell'intervento formativo che in psicopatologia – ma non solo, non solo – la conoscenza esatta del problema equivale alla soluzione dello stesso. Ma come fare, è impossibile dire quello che si pensa. E d'altronde nemmeno lo psicologo lo dice al suo paziente, se non quando saprà che questi avrà le forze per confrontarsi. Il formatore ha sempre delle ottime spiegazioni. Il responsabile della formazione sa, sa tutto, ma non può. La sua strada, come quella del famoso mediano calcistico, è allora una strada di fatica e frustrazione.
  - 12) E in ultimo ecco il nostro discente, il formando, il lavoratore che è tutt'orecchi e tutt'occhi perché non sa cosa deve sapere che non sa già. Non ha letto quel gran sociologo di Goffman ma sa, perché è la natura dell'uomo che parla al corpo prima che alla sua mente, che il ruolo si impossessa della persona e diventa parte di essa<sup>29</sup>, e quindi vede questo formatore recitare quella sua parte così stralunata, buontempona e così vera da crederci lui stesso, a quello che dice. E così lo guarda con quegli'occhioni indagatori, con la testa lievemente obliqua, con le braccia conserte, sapendo che il coltello dalla parte del manico sta sempre dalla sua parte: tra chi recita e chi ascolta vince sempre chi ascolta, perché alla fine, in fondo, lui e i suoi colleghi chiamati alla formazione si renderanno conto se il formatore sarà vero o no. Ecco Goffman che spira a ritroso nel vento primordiale dei nostri avi che odoravano nell'aria il pericolo, e coglievano in uno sguardo il predatore più feroce. Quei nasi protesi fiutano quel teatrante di mestiere per riportarlo, nudo, alla sua natura primordiale e vedere se nasconde artigli<sup>30</sup>.
  - 13) In quegli'incroci di sguardi, quel che si capisce, è la sola cosa ad essere sottaciuta. Sapere è un pericolo.
  - 14) Ed ecco il ritorno in natura del nostro formato; ecco il suo pensiero dopo che può constatare l'incolmabile abisso che ha scoperto: "io, quello che so, lo desumo da

---

<sup>29</sup> «[...] ognuno sempre e dappertutto, più o meno coscientemente, impersona una parte. [...] Alla fine la concezione del nostro ruolo diventa una seconda natura e parte integrante della nostra personalità. Entriamo nel mondo come individui, acquistiamo un carattere e diventiamo persone» (Robert Ezra Park, *Race and Culture*, Glancoe, 111., Free Press, 1950, p. 249, cit. da Ervin Goffman, *La vita quotidiana come rappresentazione* [1959], Bologna, il Mulino, 1969, p. 31).

<sup>30</sup> Dice Goffman su questo punto: «Qui vorrei aggiungere che l'arte di smascherare un individuo che finge di non fingere, sembra più sviluppata della nostra capacità di fingere. Perciò, a prescindere dal punto di sviluppo a cui il gioco delle informazioni è giunto, è probabile che l'osservatore si avvantaggiato nei confronti dell'attore» (Erving Goffman, *La vita quotidiana...* cit., p. 19).

quello che mi viene da dentro, dalla mia famiglia, dai miei amici, anche da quello che vedo dalla mia postazione di lavoro. Ora so anche quello che gli altri vogliono che io sappia, e so quello che non devo sapere. Sto in silenzio, in attesa di qualcosa che deve accadere e che sarà dirimente. Una decisione, un fatto, il prossimo fatto. Non posso dire, cioè essere, non posso sentirmi del tutto, perché ci vorrebbe un coraggio risolutivo che porterebbe all'indigenza la mia famiglia, quindi non posso essere".

Siamo esattamente al centro di un crocevia. Qui, dove Bauman fa una riflessione fondamentale, noi ci siamo arrivati attraverso il nostro percorso:

alla deriva da un episodio all'altro, vivendo ogni episodio senza la consapevolezza delle sue conseguenze, né tanto meno della meta, guidati dallo stimolo a cancellare la storia passata più che dal desiderio di disegnare la mappa del futuro, l'identità resta costantemente inchiodata a un presente ormai privo di qualsiasi significato durevole come fondamento del futuro<sup>31</sup>.

È chiaro che nelle aule di formazione si parli di propensione al cambiamento in termini positivi, sarebbe suicida stralciare di tutto punto un'esigenza dettata dal dato di realtà. Ma non è altrettanto chiara la definizione che si dà di cambiamento, né di cosa significhi cambiamento in questo momento storico. Non è data, insomma, la problematizzazione del concetto. Il risultato, preventivato, deve necessariamente essere ottenuto da quelle persone e in quel lasso di tempo...

Viva il cambiamento e le persone che cambiano nel cambiamento. Vediamolo come la «distruzione creatrice» di Schumpeter<sup>32</sup>. È in realtà un leitmotiv, un adagio onnipresente, ormai. Ma questa mutevolezza che non lascia traccia, che disorienta, incontenibile, strappa via l'identità e abrada anche i pochi punti fermi necessari per la rifioritura generativa della persona: tutto questo movimento entropico non è altro che una liberazione apotropaica e, secondo Bauman, non è una conquista ma una perdita. L'arte del marketing, dice Bauman, è «concentrata sull'obiettivo di impedire che le opzioni si chiudano e i desideri siano finalmente appagati. Contrariamente alle apparenze [...] l'accento non cade sull'obiettivo di suscitare nuovi desideri, ma su quello di offuscare i 'vecchi' (leggasi: quelli del minuto prima)»<sup>33</sup>.

Come novelli Oblomov<sup>34</sup> ci si prostra di fronte al dio-che-scorre senza resistenza, assumendo le forme della situazione, rilasciandosi alla passività, rammollendo fino a snervare la decisione che incalza, procrastinando la determinazione e il gesto che contribuisce alla definizione di un abbozzo di io, che è una voce che ferma il tempo e dice: "alt, io sono qui e adesso". E ciononostante la vita si costituisce ugualmente, come alcune piante bizzarre a cui si impedisce l'adito verso il sole, e crescono in iperboliche concrezioni su improbabili strade dove ingrossano man mano, rimettendo ai nostri occhi la sublime forza della loro vitalità. Con esiti anche più importanti, nell'uomo contemporaneo, la determinazione interrotta e procrastinata produce ciononostante una determinazione, e la produce proprio nell'indeterminatezza, componendo un disegno che sarà visibile, tangibile, nella sua malformazione, troppo tardi.

Osserviamo gli Oblomov. Nelle selezioni del personale esistono varie prospettive. Non è vero che un head hunter è necessariamente in linea con il direttore del personale che gli commissiona

---

<sup>31</sup> Zigmunt Bauman, *Vita liquida*, Roma-Bari, Laterza, 2009, p. 26.

<sup>32</sup> Joseph Schumpeter, *Capitalismo, socialismo, democrazia* [1942], Milano, Edizioni di comunità, 1955.

<sup>33</sup> Ivi, 27.

<sup>34</sup> Ivan Gončarov, *Oblomov* [1855], Milano, Mondadori, 2000.

l'incarico, come non è vero, abbiamo detto, che un formatore si senta necessariamente allineato con la missione dell'azienda che gli dà un incarico. Ebbene, c'è una tipologia personale che gli imprenditori e i direttori delle risorse umane aborriscono con concorde terrore (e di conseguenza head hunter e formatori fiutano come pericolosa): gli Oblomov. Sono i procrastinatori, gli accidiosi, coloro per i quali ogni novità che impone un cambiamento è una seccatura, gli artisti dello spostare su altri le responsabilità, gli arroccati perenni, quelli che lavorano solo perché i soldi gli servono per altro, che preferiscono tenere un profilo basso e strisciante piuttosto che dire ciò che pensano di fronte ad una riunione di persone rampanti, eccitate dall'occasione di mostrare il proprio valore. Gli Oblomov pensano che il valore non vada esibito, che chi lo esibisce non lo possieda, ed abbia in aggiunta una disprezzabile velleità: essere rampante. Gli Oblomov non credono nell'organizzazione, non credono nei capi, non credono che ciò che fanno serva a qualcosa; sono «adattati», direbbero gli allievi di Eric Berne. Contro questa loggia coperta, giacché ci vuole un occhio acuto e ben scaltrito per riconoscerne gli adepti da lontano (da vicino sono intelligentissimi, camaleontici, scientifici, e nemmeno i test possono qualcosa), si sono creati sbarramenti di ingresso e si usa una sostanza urticante e repellente di fronte alla quale gli Oblomov arretrano. Questa sostanza è la locuzione "imprenditore di te stesso": i selezionatori riconoscono chi non può riconoscersi in questa definizione, o chi la detesta. Darwinianamente, solo gli stomaci più robusti riescono a sopravvivere, e il premio è il posto di lavoro.

E però c'è il fatto che Oblomov, in buona parte dei casi, si diventa, non si nasce. E ci si diventa a furia di sentirsi dire al centro e vedersi in periferia. Ci si diventa sotto i colpi dell'incoerenza: quel fattore che è spesso endemico nelle organizzazioni, che Weber, allargandone la prospettiva chiamava «irrazionalità etica» e Todorov «ambiguità morale»<sup>35</sup>.

Persone al centro, si diceva. Bisogna comprendere al centro di cosa.

## 6. Avanzare per contraddizioni.

Il problema è semplice, ma non è precipuamente quello posto da Paolo di Tarso: «perché faccio il male che non voglio, e il bene che voglio non lo faccio?»<sup>36</sup>. Siamo molto più a valle, ma chiaramente la filiazione è dallo stesso ceppo. Il problema è: "perché l'agire non può essere etico in un contesto lavorativo?". Perché, se tutti hanno quella spinta e con quel metro misurano, alla fine, le loro azioni e la loro vita? Weber, come abbiamo detto, risponde a questa domanda: perché nella vita reale l'etica dei principi si può mettere in atto ma solo tangenzialmente, essendo la vita una mediazione di forze contrapposte ed il risultato di un compromesso che non sarà mai puro come il principio da cui ci si era mossi. Non c'è niente da eccepire a questa risposta, purché al riparo della sua ombra non si dimentichi il rovello positivo a cui Weber faceva implicito (ed esplicito) riferimento: la lotta quotidiana di chi, seppure con l'uso di una certa 'forza', cerca di strappare qualche brandello di verità dalla mediazione. E, non c'è dubbio che in periodo di crisi badare, per sopravvivere, alla quantità, sia un argomento del tutto legittimo, passando la qualità in second'ordine. Ma la capacità di risposta ad un divenire che scardina gli assetti preesistenti è di fatto direttamente proporzionale al lavoro di qualità, cioè alla ricerca, allo sviluppo. Le piccole medie imprese italiane, poste di fronte alla crisi, hanno dovuto reagire razionalizzando ulteriormente, badando ulteriormente alla quantità: è stato questo il *loop*. Ed è forse per questo

---

<sup>35</sup> «La virtù che si manifesta attraverso il lavoro ben fatto resta comunque discutibile. Come ha osservato Orwell durante la guerra: "la prima cosa che pretendiamo da un muro è che stia in piedi". Se sta in piedi, il problema della funzione non ha nessuna importanza. E tuttavia anche il miglior muro del mondo deve essere distrutto se circonda un campo di concentramento". [...] non ogni dignità è morale [...] è rispettabile solo la dignità al servizio del bene.» (Tzvetan Todorov, *Di fronte all'imprevisto* [1991], Milano, Garzanti, 2011, p. 69).

<sup>36</sup> Paolo, *Romani*, 7, 1, 15.

evidente pericolo che Weber si è categoricamente rifiutato di dare delle prescrizioni sull'applicabilità dei principi che esponeva: una volta dati per assunti, si doveva agire in base a ciò che la persona deduceva dal contesto: le due etiche non erano in contraddizione tra loro, potevano esserlo solo una volta inserite nella società.

E perciò è tutta una questione di confini. Quindi è una questione di casi concreti. Non esistono teorie che illustrino lo *standard* da seguire o l'*idealtypus* da cui derivare indicazioni precise. Una volta stabiliti i punti fermi, invalicabili, sottoposti a gerarchia minima ecco che subentra la realtà con cui fare i conti, con cui mediare. Questa caratteristica di impossibilità paradigmatica è però aggirata nella formazione da promettenti metodologie vincenti, e il gioco è possibile solo perché nella frammentazione dei tempi di durata delle cose si sa che l'evanescenza preventivata consente di evitare il *redde rationem* imposto dal tempo. I prodotti devono essere venduti, durare poco, essere dismessi, gettati, ricomprati.

Osservare questi confini può dare le vertigini: da una parte i realisti che nutrendosi di realtà livellano, consumano, scarnificano il dato concreto fino a pietrificarlo, per poi passare ad un altro oggetto di consumo, lasciando come scia lande desolate di rifiuti. Dall'altra gli idealisti, i visionari, che hanno cambiato la realtà guardando oltre la linea dell'orizzonte, ma che hanno tuttavia seminato, coltivato, innestato nuove associazioni, lasciando la realtà contingente libera di esprimersi, protesa verso le evoluzioni future. È una storia di confini l'atavico morso della fame che ispira l'omicidio, che muove all'invenzione di un utensile, o che disegna un animale di carminio su una roccia.

Nelle storie dei personaggi che hanno cambiato il mondo e sono giunti a fama è evidente un minimo comun denominatore: quelle persone hanno seguito fino in fondo, oltre ogni logica e ogni monito, lo scenario che avevano chiaro in mente, sapendo tuttavia mediare con la realtà. Pensiamo a Gandhi, Mozart, Madre Teresa, Marconi, Francesco, Colombo, Galileo... Ma anche stando al nostro ambito di studio, le storie, interessanti, di imprenditori e di manager che hanno avuto successo sono come esemplari agiografie di visionari. Sovente queste stesse persone nel narrare le loro vite ai tanti che non ce l'hanno fatta o più spesso ai giovani, spronano al perseguire concetti astratti più che economici, come l'amore, la coscienza, il talento, il piacere, la passione, e lo sprone ha come pungolo il modello che loro hanno scolpito: farsi guidare fino in fondo dalla forza che viene da dentro, perché prima o poi avrà ragione sulla realtà. Da una parte, quindi, sta la dura legge dello stare all'altezza della realtà, dall'altra il volare più in alto e il perseverare. Ma qual è la discriminante? Quando forzare e quando lasciare la presa? Esiste un punto di rottura? Come faccio a saperlo? Cosa mi guida, oltre l'analisi delle variabili prevedibili? Ancora una volta il discorso teorico non può servire come guida, ma solo come indirizzo di massima.

E però, l'indirizzo di massima non è il profitto. Sono i valori.

Paul Krugman – come per proseguire il discorso di Todorov – ci illumina su questo punto portando un esempio cruciale al nostro discorso. Egli, con la disamina di un evento storico preciso, spiega il concetto che una determinata azione che abbia un alto proposito nella sua concezione e nel suo finalismo produce concretamente un effetto (molto positivo) sulla realtà. Egli, parlando del problema della disuguaglianza sociale ed economica del popolo americano cerca di capire, prima di ogni altra cosa, gli interessi (il fine) degli schieramenti politici Democratico e Repubblicano, e tale analisi è un prologo per poi analizzare le loro azioni. Ebbene, ad un certo punto del suo discorso, egli afferma che il New Deal, grazie al quale è stata introdotta in America una divisione delle ricchezze più equa e meno polarizzata, si era fondato (weberianamente) «su un'alleanza di convenienza con i segregazionisti del Sud», ma, nonostante l'aspetto politico e contingente del compromesso era accaduto qualcosa che aveva dell'incredibile: «il suo ethos aveva trasformato i

Democratici nel partito dei diritti civili e politici»<sup>37</sup>. È come se un bisogno recondito di verità trascinasse, letteralmente, la contingenza a misura d'uomo e al livello della realtà, su un piano di possibilità superiore che per vari motivi dalla prospettiva umana non si può vedere. Basta solo questo intento a cambiare le cose, o, nel caso in cui i cambiamenti non siano determinanti, a dare una sfumatura di accettabilità alle cose. È noto come Hitchcock mettesse realmente la pistola nel cassetto del tavolo che si doveva solo sfiorare, per dare all'attore quella sensazione di realtà che si sarebbe poi trasferita nella *suspance* della sua *performance*. È noto che il genere umano deve tutto a quel primo australopiteco che pur conoscendo i luoghi africani che abitava, chissà per quale intuizione tutt'altro che razionale (eppure: quanto naturale!) per primo mise la zampa sull'albero per rizzarsi sugli arti posteriori e vedere più lontano...

È quanto Victor Hugo aveva già illustrato, con arte, nei *Miserabili*, narrando la storia della conversione di Jean Valjean ad opera del Monsignor Myriel, il quale lo aveva salvato dai gendarmi testimoniando che l'argenteria contenuta nel sacco del miserabile era un suo dono, non un furto, e che anzi, l'uomo si era dimenticato i candelabri. Anche in questo caso tutto è in apparente contraddizione: Valjean non ha un passato limpido (ma anche Myriel, dopo essere stato un ricco aristocratico, si era convertito all'altruismo), i due personaggi si trovano in una situazione dove la mediazione e il compromesso si impone, si rende necessaria la negazione del furto e momentaneamente la verità si vela, ma per uno scopo ben più importante. Sarà proprio la forza insita in questo scopo ad avere la meglio sulla situazione, in quel momento del tutto avversa e quasi irrecuperabile.

È quanto accadde al primo uomo che osservata una roccia rotolare si affacciava ad intagliare una ruota di legno. È lo spirito vitale a cui tanto dobbiamo che emerge folle, visionario e irrazionalmente vitale dalle *Ultime lettere dei condannati a morte della Resistenza* italiana ed europea. È il coraggio del «no» di Camus e, prima, di quello di Étienne de la Boétie. È l'ardire di Leone Magno che vuole andare incontro all'inarrestabile Attila. È la follia di quel ragazzo (chiamato epicamente "il rivoltoso sconosciuto") di cui non si conosce nemmeno la fine, che si erge come un colosso di fronte ai carri armati di piazza Tienanmen, che si fermano. È la tenacia di Edward Jenner col vaccino del vaiolo, che arrivò ad inoculare il siero, per sperimentarlo, anche sul figlio appena nato. È la storia imprenditoriale (ma dite voi se e quanto questo termine possa risultare riduttivo) di Muhammad Yunus, *Il banchiere dei poveri*<sup>38</sup> del Bangladesh, arrivato fino a Stoccolma con le sue strane storie di incredibili e impossibili prestiti sulla fiducia, accordati ad indigenti dopo aver osservato occhi ricolmi di forza e volontà. È la lunga storia di migliaia di uomini che inizia da quando la storia è storia, ed ora che la riproduzione tecnica oltre Walter Benjamin (stampa, video, informatizzazione ecc.) e l'alfabetizzazione hanno allargato i confini della memoria, questa storia non sarà solo dei ricchi e potenti, sarà storia di tutti, milioni, miliardi di persone, come già è.

Chiaramente, in tutto ciò c'è stato del profitto. Anche del profitto come leva, come sprone. Il corto circuito scatta quando la proporzione coi valori diviene isterica e si polarizza. Allora subentra la disegualianza, proprio come, per fare un esempio cogente, è accaduto in America con l'ascesa degli ultraconservatori, per chiudere il cerchio con Krugman. Ecco allora una possibilità di risposta al quesito: è una questione di proporzioni, di equilibrio, di fermezza nel mantenere vivo lo scopo facendolo passare nelle trame della realtà.

Nella formazione e nel lavoro la prospettiva dell'oltre è tutto: è il software che muove l'hardware. La competenza tecnica non muove il lavoratore, è la motivazione, è la capacità di capire il *locus of control* e di utilizzarlo virtuosamente in contesti cambiati, è la spinta a progredire che incentiva la persona ad affinare le sue competenze tecniche con metodi sempre nuovi.

---

<sup>37</sup> Paul Krugman, *La coscienza di un liberal*, Roma-Bari, Laterza, 2009, p. 264.

<sup>38</sup> Muhammad Yunus, *Il banchiere dei poveri*, Milano, Feltrinelli, 2000.

Ma c'è dell'altro, di più profondo, che osmotizza le endiadi profitto-etica, corpo-anima, pratica e teoria; anzi, le rende sinergiche ed interdipendenti. È la natura. Polarizzare queste coppie solo apparentemente antinomiche significa compiere un atto contro natura – che è tuttavia irrazionalmente naturale, come ci mostra l'edera che avvinghia il tronco di una quercia fino a strangolarlo e soffocare la vita da cui essa stessa dipende. È una pulsione naturalissima il profitto, ed i suoi passi lenti e inesorabili, se non regolati, portano ad un feedback negativo, naturalisticamente parlando, cioè all'interruzione di un processo. Ma, qui è il punto, l'evoluzione umana altro non rivela che il tentativo di dominare le pulsioni e sviluppare una dimensione superiore del vivere. Controllare le pulsioni e lasciare che la parte vitale della nostra natura ascenda.

Avevamo iniziato questo lavoro enunciando titoli di corsi di formazione che orlavano univocamente sul tema «persone al centro», come a indicare la via superiore della formazione. E avevamo anche detto che la formazione non sa citare la fonte del concetto trattato, ricostruire un percorso, evidenziarne gli esiti, criticare e analizzare senza preconetti e senza finalismi deterministici: non sa fare tutto questo perché il suo obiettivo è 'utilitaristico', teso all'immediata utilità. Ma leggiamo un passo magistrale di Claudio Magris:

si sentono molti lamenti su un'Europa della moneta, priva di anima. È dubbio che l'anima possa essere contrapposta alla moneta, come se ci fosse un'antitesi tra lo spirito – qualsiasi cosa s'intenda con questo termine – e l'economia; lo spirito, che indirizza la vita e l'agire secondo valori assoluti come fondamentali – è autentico solo se si traduce nel modo di essere e di operare, se dunque diventa il modo di vedere e di fare economia, di darle senso. Ovviamente i valori – e la loro esigenza – vanno rivendicati in una cultura che, sempre più, considera la vita solo in termini di bisogni, ma devono ispirare il modo in cui li si considera, li si soddisfa, oppure li si sacrifica a qualcosa di superiore<sup>39</sup>

Il discrimine weberiano si annida dunque a metà strada tra l'intento di equilibrio e il tentativo del superamento del limite. Tra pulsione e sublimazione, per dirla con Freud, sta tutta la lotta evolutiva della doppia natura dell'uomo. L'economia, dice Magris, è solo un risvolto dell'identità dell'uomo, inalienabile, non scindibile dall'altro suo risvolto: lo spirito che indirizza i valori. Il corpo ha le sue leggi, come l'anima. Quando queste due componenti non interloquiscono e perdono la sinergia, perché si polarizzano, il disagio si manifesta in tutta evidenza. Osservare un lavoratore che non ha più uno scopo e non sa più dove il suo lavoro vada a parare, è una delle visioni più struggenti al mondo. La sua identità, composta da contenuto e forma, si sgretola. Allo stesso modo, una formazione che non mira ad un fine alt(r)o, che non dà al formato la prospettiva di veduta tale per cui egli può scegliere le azioni da fare nel futuro non prevedibile, creandone nuove, usando quelle che possiede o quelle che ha imparato, scegliendo come modularle, è una formazione che non fa crescere, che non rende autonomi, è una formazione 'a catalogo', che serve per sbarcare il lunario e riempire il capitolo del curriculum che ha per titolo 'Formazione'. Siccome sappiamo bene dove finiscano i *curricula*, è chiaro che ciò che rimane alla fine è il movimento economico che lascia unica traccia in una voce di bilancio, sottolineando di fatto «la natura entropica del processo economico»: come spiega in un bel capitolo Mauro Bonaiuti<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> Claudio Magris, *La borsa dei valori, in Utopia e disincanto*, Milano, Garzanti, 1999, P. 257.

<sup>40</sup> Mauro Bonaiuti, *La grande transizione. Dal declino alla società della decrescita*, Torino, Bollati Boringhieri, 2013, p. 39. Assai interessante e molto connessa con le nostre argomentazioni è la natura comparatistica di questo studio, e la progressione esplicativa in cui Bonaiuti parla di *feedback negativo* e *overshooting* in un contesto economico che invece muove alla mera interpretazione del nesso causa-effetto, impedendo la programmazione a lungo termine (ivi, 40-41).



## 7. Il bisogno di leadership

I discorsi sullo scopo, sulla direzione da seguire, sono ovviamente discorsi di top management, e non arrivano ai dipendenti se non in forma di obiettivi. Abbiamo visto come sia difficile definire degli obiettivi perseguibili in un'ottica etica di crescita sostenibile che ambisca a percorrere il sentiero di una umana verità. Ma abbiamo anche visto come la realtà stia sotto gli occhi di tutti, e come tutti abbiano in qualche modo la capacità di comprendere l'effettiva direzione delle azioni e rapportarsi ad essa, nel bene e nel male, di conseguenza.

La formazione è uno strumento fondamentale allo scopo, sia perché insegna gli strumenti, sia perché indica l'approccio e la direzione, senza i quali gli strumenti non potrebbero trascendere se stessi.

Sia la struttura dell'impresa organizzata gerarchicamente e finalizzata al raggiungimento di obiettivi tangibili, sia la gestione che la formazione fa del sapere, hanno bisogno di un elemento essenziale: la leadership. È infatti determinante avere credibilità perché la credibilità muove le persone alle azioni. Va da sé che la leadership sia intimamente connessa con la verità.

Il discorso sulla leadership è uno dei temi più complessi da trattare, non solo perché parla del rapporto con l'autorità, a cui tutti gli uomini sono in qualche modo legati in senso attivo e passivo, ma anche perché si irradia in molte discipline del sapere ed ha una storia novecentesca che ancora brucia. La leadership che si insegna nelle aule, ammesso che la si possa insegnare, è generalmente qualcosa di diverso da quel fenomeno di dominio delle coscienze studiato dai teorici delle masse. Tuttavia tratta il medesimo argomento, il potere, e non si può capire cosa sia la leadership senza riflettere su quelle dinamiche, e i formatori di leadership, chi più o chi meno, pescano contenuti da quell'ambito. Chiaramente la leadership di un uomo d'azienda è come una rifrazione mille volte rifranta rispetto a quella che si studia in quei libri e rispetto a quella di cui possono parlare gli uomini che hanno vissuto in prima persona la miseria di quei regimi, ma è ancora da precisare che, sebbene i contesti siano diversi, la psico-dinamica che s'innesta in un'aula, in un'azienda o in un popolo è la medesima, cambia l'oggetto a cui è orientata, e cambia l'uso, positivo o negativo, che se ne fa. Lo scopo che ci poniamo in questo contesto è di restringere tuttavia il campo e cercare di spiegare, coerentemente col nostro tema, la connessione tra leadership e verità nelle organizzazioni, cercando di alimentare il filone argomentativo già trattato al riguardo, aumentandone il grado di visuale.

È importante premettere che l'esplosione della richiesta di leadership – contenuta nella quasi totalità delle *job description* e *job profile* degli annunci di lavoro – si associa ad altre meta-competenze, diversamente declinate, che si stanno sviluppando sempre più: l'Autoefficacia, il Self-Empowerment, l'Intelligenza Emotiva. È importante guardare l'ascesa della leadership in controluce allo sviluppo di queste nuove discipline perché, se vogliamo, ne rappresenta l'antitesi. Vedremo il perché.

L'esigenza che sta alla base della leadership è farsi credere. Meglio se c'è il carisma, che sospende le capacità razionali, e meglio ancora se si conoscono gli stratagemmi più 'raffinati' del comando. Nella logica del potere militare, che mira al controllo e alla disciplina, il comandante è a sua volta comandato, e saprà fare tanto bene il comandante quanto meglio saprà essere comandato (anche nel senso: tanto meglio saprà farsi comandare). *Mutatis mutandis*, le due logiche della delega e del controllo rappresentano gli equivalenti civili: si impara a controllare sapendo svolgere correttamente una delega. Ma chiaramente il comando e il potere non sono tutto, specialmente in contesti nei quali la disciplina militare è assente, e l'uomo, per essere accettato, deve sapersi imporre attraverso le sue reali capacità personali, unite alla competenza tecnica. Come già Mayo aveva compreso, non è la rigidità dell'ordine a muovere le persone verso le azioni che conducono a risultati positivi.

Ma prima ancora di vedere come la leadership sia usata in contesti organizzati, è importante osservare prismaticamente, come vede l'occhio di una mosca, le contraddizioni che rendono complesso il problema e ne illuminano dal nascere una certa contraddittorietà. Come abbiamo già discusso a proposito del comportamento etico, l'uomo è posto naturalmente nel bilico tra la naturale pulsione alla *grande bouffe* del profitto, e la altrettanto congenita spinta al suo superamento: questa contraddizione in termini è parte integrante della natura umana, e tutta l'evoluzione gioca sulla capacità di saper trovare la giusta via tra le due variabili. Ebbene, il discorso della leadership è intimamente connesso a questa logica contraddittoria.

Stanley Milgram<sup>41</sup> e Philip Zimbardo<sup>42</sup> hanno studiato dalle due opposte prospettive (sul perché dell'obbedienza e sul perché dell'esercizio del potere) questa distorsione, per capire cosa muove l'individuo all'obbedienza da una parte, e cosa lo muove al potere dall'altra. L'elemento cardinale che questi due studi sperimentali hanno in comune è la collaborazione di persone socialmente irreprensibili, cioè persone con un livello di cultura alto e una integrazione sociale ottimale, ed ovviamente una libera e aperta disponibilità a dare il proprio contributo alla causa scientifica sottoponendosi agli esperimenti.

La tesi a cui Milgram perviene è che, nonostante l'esperienza degli eventi storici novecenteschi, capita sovente ed è cosa spiegabile logicamente, che un soggetto obbedisca ad un comando che, violando il suo senso etico, procura un danno gratuito ad un'altra persona. L'incapacità di questo soggetto di opporsi al comando, per Milgram, non è data dalla pulsione all'aggressività presente in ognuno di noi, ma sta tutta «nella natura del loro rapporto con l'autorità»<sup>43</sup>; in altre parole è la stessa organizzazione della società a *invischiare* questi soggetti in modo che non riescano ad uscirne. Che poi essi stessi ritengano profondamente sbagliata quell'azione, questo è un discorso che riguarda l'ambiguità insita tra l'etica e la forza di «tradurre opinioni e valori in azioni»<sup>44</sup>. Non tutti, infatti, hanno la forza di sgiogarsi dal potere a cui sono legati: lo spostamento della colpa sarà solo uno degli 'stratagemmi' che l'individuo attuerà per evadere la responsabilità sulla propria azione<sup>45</sup>. Potremo dunque riassumere che l'obbedienza è figlia di una deresponsabilizzazione, di una delega da parte di un soggetto agente ad un soggetto comandante, della responsabilità sulla propria coscienza.

Lo studio di Zimbardo, aspro quanto vero, è come un viaggio dal quale si torna cambiati, un affondo nelle pieghe della propria vita, giacché il patto che si pone sin dalle prime pagine è che il lettore ad ogni passo si domandi: «Anch'io?»<sup>46</sup>. *Effetto Lucifero* poggia sull'Esperimento Carcerario di Stanford, un incredibile tentativo di investigare sulle dinamiche dell'uso del potere e della forza, che è stato messo in scena nel piano interrato dell'Università, con una *situazione* che contrapponeva finti carcerieri a finti prigionieri. Si è constatato, man mano che passava il tempo, che i volontari incarnavano sempre più i finti ruoli fino a farli diventare reali dimenticando la finzione, e arrivando a esiti di violenza gratuita che sono ormai famosi in tutto il mondo. Il tentativo di osservare il discrimine tra obbedienza al potere e capacità di schermirsi ha dato dunque effetti inattesi e inquietanti, obbligando ognuno di noi ad interrogarsi sulla congenita potenziale vulnerabilità che è propria della natura umana. Infatti, la principale conclusione di Zimbardo è che la responsabilità sulle azioni abbiette attuate in un sistema sbagliato non sta nella persona (né, lombrosianamente, nel suo DNA, familiarità, indole, carattere, fisiognomica ecc.), ma

---

<sup>41</sup> Stanley Milgram, *Obbedienza all'autorità*, Torino, Einaudi, 2003.

<sup>42</sup> Philip Zimbardo, *Effetto Lucifero*, Milano, Raffaello Cortina Editore, 2008.

<sup>43</sup> Stanley Milgram, *Obbedienza...*, cit., p. 157.

<sup>44</sup> Ivi, p. 11.

<sup>45</sup> In tal modo il soggetto «delega il compito di occuparsi degli scopi finali e di stabilire le norme morali all'autorità [...] a cui si è sottomesso» (ivi, p. 9).

<sup>46</sup> Philip Zimbardo, *Effetto...*, cit. p. 5.

nel modo in cui il sistema è costituito. Sotto questo aspetto, il più rilevante, le tesi di Milgram e Zimbardo combaciano pienamente. Tanto più complesso è il sistema tanto più è difficile per il singolo astrarsene ed emanciparsi con pensieri e azioni in linea col suo senso di moralità, e se esiste un modo per «evitare, impedire, sfidare e modificare tali forze situazionali negative» quello si concretizza solo «riconoscendo la loro potenziale capacità di “contagiarci”»<sup>47</sup>. Come un gorgo mesmerico e malefico, il potere malriposto attira, assorbe, depriva l'uomo della sua capacità di giudizio. Non a caso nel titolo di questo libro compare il nome di Lucifero, il primo ingannatore.

Le conclusioni di Zimbardo ci riportano alle nostre argomentazioni weberiane sul discernimento, sul limite, sul discrimine, sulla valutazione da effettuare caso per caso, volta per volta, senza la possibilità di usare schemi comportamentali predefiniti:

Sapere quando farsi coinvolgere dagli altri, quando difendere ed essere fedeli a una causa o a un rapporto oppure abbandonarli, è una questione delicata che noi tutti affrontiamo regolarmente. Viviamo in un mondo in cui certe persone mirano ad usarci. In questo stesso mondo altre persone desiderano sinceramente che condividiamo ciò che esse ritengono obiettivi reciprocamente positivi. Come distinguerle? Questo è il dilemma, caro Amleto e cara Ofelia<sup>48</sup>

La risposta non può essere che una proposta, la stessa fatta al lettore: non delegare mai la propria capacità di giudizio, e non pensare mai di essere al di sopra (o al di sotto) delle situazioni.

Ma il dominio della leadership è ancora più vasto. Oltre ad avere una funzione prettamente estrinseca che è l'organizzazione del sistema, c'è anche un altro aspetto, forse anche più importante, che la connota intrinsecamente: dover influire sugli altri. L'influsso del capo, il suo carisma, la capacità di attrattiva personale a prescindere dal contenuto e dal sistema è una componente determinante per la risposta razionale del pubblico alla cui guida è preposto. Si parla da un lato di fascino, di potere magico, di influenza, dall'altro di contagio mentale, di suggestionabilità, di tendenza all'imitazione. In un nostro precedente studio<sup>49</sup> abbiamo trattato più approfonditamente queste tematiche e potremmo ora definire i due perni argomentativi: la tendenza all'imitazione insita nell'uomo, e il cambiamento psicologico che fa breccia quando questi entra a far parte di una comunità più grande (o di una massa). È di somma importanza riportare in questo contesto che gli esiti dell'analisi dei primi teorici delle masse furono esattamente opposti a quelli che i formatori di *team working* e di *leadership* insegnano oggi nelle aule: per i primi, la somma delle intelligenze componenti il gruppo era inferiore all'intelligenza del singolo. Sostanzialmente, la decisione del gruppo si presentava sovente non solo sbagliata, ma al di sotto delle capacità dei componenti presi uno per uno. La spiegazione addotta era che nello stesso momento in cui l'aggregazione veniva costituita subentravano una «delega della capacità di giudizio»<sup>50</sup> e una «*trance cognitiva*»<sup>51</sup> che, kantianamente, riportavano il soggetto ad uno stato di minorità. La responsabilità di tutto ciò? L'influenza del capo, il fenomeno impalpabile di identificazione che avvinghiava le masse all'agitatore, il cosiddetto *meneur des foules*<sup>52</sup>, secondo la definizione di Gustave le Bon, autore antesignano su questa tematica dal quale anche Freud

---

<sup>47</sup> Ivi, p. 318.

<sup>48</sup> Ivi, 614. Sullo stesso tema anche il nuovo Papa Francesco, rispondendo a Eugenio Scalfari, faceva convergere il suo discorso sul punto cruciale: «decidersi su ciò che viene percepito come bene o come male [...] su questa decisione si gioca la bontà o la malvagità del nostro agire», «La Repubblica», 11 settembre 2013, p. 4.

<sup>49</sup> Cesare Grisi, *Il romanzo autobiografico...* cit. pp. 9-29.

<sup>50</sup> Ivi, 25.

<sup>51</sup> Ivi, 20.

<sup>52</sup> Gustave le Bon, *Psicologia delle masse* [1895], Milano, Longanesi, 1980.

riprenderà ispirazione e titolo per uno studio sul tema<sup>53</sup>. Quando subentra il fattore carisma le capacità razionali, dicevamo, entrano in corto circuito perché l'impulso provato è di tipo passionale, e di conseguenza saltano le griglie logiche. Ma, essendo potere e carisma intrinsecamente neutri, dipendono in tutto dalla persona che li incarna, la quale può agire di conseguenza bene o male. E cosa c'è di più auspicabile per un capo se non di esser sospinto dal tocco divino che rende magica ogni sua parola, che muove le folle con una mano, che fa piangere e ridere ad una sua espressione del viso? Quando c'è il carisma il contenuto non conta: Ian Kershaw sottolinea che tolta l'impalcatura del carisma (pantomimiche, propaganda, culto della personalità, visione utopistica del futuro eroico, imperativi ideologici ecc.) le parole di Hitler erano del tutto insignificanti:

La sua forza espressiva, la semplicità delle alternative poste, la saldezza delle sue convinzioni e la grandiosa visione del futuro da lui prospettata concorsero a formare il messaggio politico capace di attrarre irresistibilmente chi era già ben disposto verso di esso. Presi in sé, i testi dei discorsi hitleriani non erano altro che un catalogo di banalità e luoghi comuni, ma calati nell'atmosfera particolare, nell'ambientazione spettacolare e nell'aura mistica di grandezza messianica che la propaganda nazista aveva costruito intorno a Hitler, riuscivano ad elettrizzare le masse<sup>54</sup>.

Chiaramente il senso che noi ora diamo alla leadership viene da un intento opposto, e se come abbiamo osservato in Krugman anche l'intento ha infine un suo peso, questo significa che abbiamo fatto un passo avanti notevole. La principale mutazione che la leadership ha incarnato è il passaggio della crucialità da una influenza endogena ad un riconoscimento esogeno. In pratica, è il gruppo che riconosce il suo leader: per le capacità che egli dimostra, per le cose che sa, per come sa usare il suo sapere, per la sua saggezza, per quella 'superiorità' che gli è riconosciuta naturalmente e senza invidia, giacché egli sa stare al livello delle cose e delle persone. Questo implica una mutata posizione del gruppo, che è attiva e vigile, che deve vieppiù valutare, controllare. E tuttavia va anche detto che i leader con le doti carismatiche sono pochi. Nella nostra vita ricordiamo pochi personaggi con queste caratteristiche, ma ricordiamo, invece, molti altri *sedicenti* leader che bramano ciò che non possiedono, e nella brama compiono errori tipici della mancanza di leadership. La connessione stretta tra leadership e potere non dovrebbe quindi sommare i due addendi o renderli sinonimici, perché riconoscere una leadership naturale orientata verso un fine positivo e obbedire a un capo non sono la stessa cosa.

Sappiamo quanto le aziende piccole, medie e le grandi multinazionali abbiano bisogno di leader. Sappiamo anche che nel mercato del lavoro, come nella vita, si trova di tutto: contesti virtuosi e meno virtuosi; imprese focalizzate sull'utile e imprese focalizzate sul come si può fare l'utile, aziende che mettono le «persone al centro» e aziende che dicono di mettere le «persone al centro»...

Per questo è meglio tenere a mente, sempre fresca, la Storia.

---

<sup>53</sup> Sigmund Freud, *Psicologia delle masse e analisi dell'io* [1921], in *Opere di Sigmund Freud*, vol. 9: *L'io l'es e altri scritti 1917-1923*, Torino, Boringhieri, 1986.

<sup>54</sup> Ian Kershaw, *Hitler e l'enigma del consenso* [1991], Roma-Bari, Laterza, 1997, pp. 62-66. È interessante, parlando di leadership, confrontare il passo di Kershaw, che pare 'alleggerire' il peso del contenuto delle parole con la discussione di altri due grandi biografi di Hitler, Ron Rosenbaum e Alan Bullock, sul supposto «cretinismo», che avrebbe incrinato, per l'appunto, la sua responsabilità. Cretinismo che dalla discussione emerge essere riferito non a capacità intellettuale e strategica, bensì al senso morale di Hitler (Ron Rosenbaum, *Il Mistero Hitler* [1998], Milano, Mondadori, 1999, pp. 137-162).

## 8. Fine della Leadership? AutoEfficacia, SelfEmpowerment, Intelligenza Emotiva.

Chiaramente l'esplosione della richiesta di leadership da parte del mondo del lavoro è sintomo di un fenomeno più grande. Nonostante la psicologia abbia scoperto il potere dell'inconscio da più di un secolo, il mercato del lavoro solo ultimamente, sebbene con uso massiccio, ha a sua volta riconosciuto l'utilità delle forze impalpabili dell'*influenza*. Il campo della pubblicità, per esempio, è quasi completamente dominato da dinamiche che richiamano nel consumatore aspetti emotivi e sensazioni psicologiche: è scomparso il contenuto. Un prodotto non parla più di come è fatto e di quello che fa, parla di 'psicologia'.

Allo stesso modo, in una società civile in cui la forma ha velato il contenuto, le persone sono considerate per il loro 'nome', cioè per le sensazioni estetiche, o per i risultati in termini di occorrenze ottenuti inserendo il nome in un motore di ricerca. Gli approfondimenti fondamentali effettuati nel campo della comunicazione hanno peraltro svelato che l'aspetto *verbale*, cioè la componente razionale, conta, in percentuale, sotto la decina, mentre il resto del campo si ripartisce tra il *paraverbale* e il *non verbale*. Poco importa che la spiegazione di questa realtà abbia una radice profonda e interessante, che abbia allargato il confine della conoscenza dell'uomo sull'uomo e si riconnetta alla sua lunga evoluzione, alla sua Storia, al suo essere e sapere recondito e atavico<sup>55</sup>.

In un confessionale in penombra, dove una suora sussurra con sguardo ammiccante ad un prete di aver peccato, si rivela che un piccolo dolce può esser capace di sovvertire l'ordine divino, di infrangere qualsiasi voto, di ridestare le forze del desiderio, del sesso, del piacere, renderle irresistibili, ed in fine, proprio perché piccole e piacevoli, veniali. Una caramella alla menta può far questo, in un attimo, nella mente dell'uomo? La risposta è che non importa. Non importa la responsabilità sulle re-azioni. Quello che unicamente conta è che quando lo sguardo del consumatore tornerà di fronte a quel prodotto, in un supermercato, o quando in un qualsiasi altrove la miriade di sensazioni prodotte dallo spot si incroceranno anche casualmente, la memoria subliminale del consumatore ritornerà immediatamente in quel bacchanale di piacere e gioia liberatrice, e darà una motivazione al braccio per allungarsi verso quel prodotto. Un piccolo stimolo può mettere in moto un'innumerabile quantità di ricordi, sensazioni, rimandi, informazioni, odori, sapori, visioni, sogni... Ma tutto questo serve solo per una cosa banale: una caramella. Costa poco e fa provare piacere. Una grande forza trainante per un risultato insignificante, si potrebbe dire: conviene!

Allo stesso modo, alla leadership (al leader) può essere ed è spesso richiesto di essere uno strumento per qualcosa di incredibilmente banale. Ma questa non è una banalità, e se ci si connette al discorso che si faceva in precedenza sulla committenza della formazione, la frattura tra finalità del committente e finalità della formazione può anche provocare a chi la osserva con un certo distacco un'esplosione di conoscenza. Come ci fa comprendere Kaushik Basu, le due ragioni possono essere profondamente diverse, e pur ammettendo che la formazione punta alla motivazione esistenziale, la motivazione del leader ha spesso bisogno di ben altri incentivi:

Ci hanno indotti a credere che un amministratore delegato che guadagna 10 milioni di dollari all'anno [...] ha bisogno di una somma del genere per essere *incentivato* a svolgere la sua mansione altamente qualificata. Il presupposto è che se questo compenso fosse dimezzato, e quindi se l'amministratore delegato di cui sopra

---

<sup>55</sup> L'incipit di un recente lavoro di Franco Cambi evidenzia questa sfumatura di antico e moderno significato: «Sì, la comunicazione è il carattere più fondamentale e più cruciale dell'*Homo sapiens*» (Franco Cambi, *La comunicazione formativa*, in A. Anichini, V. Boffo, F. Cambi, A. Mariani, L. Toschi, *Comunicazione Formativa*, Milano, Apogeo, 2012, p. 53.

guadagnasse 5 milioni di dollari all'anno direbbe: «con un compenso così basso non mi impegnerò più al massimo» [...]»<sup>56</sup>.

Se si ha la forza di allineare le due ragioni su uno stesso piano per misurarne la dismisura, l'inganno è presto svelato. In sintonia con quanto affermato da Goffman e Krugman dal punto di vista sociologico ed economico, anche Joseph Nye nel suo studio dalla prospettiva del 'comando', *Leadership e potere*, conviene col fatto che alla fine le menzogne saranno smascherate e che l'intento che muove all'azione ha un ruolo più che attivo:

Anche se in alcuni casi il fine giustifica i mezzi questo non vuol dire che una menzogna valga l'altra o che, in tali casi, si debba sospendere il giudizio morale. Spesso l'inganno machiavellico fa parte della strategia, finalizzata, per esempio, a concludere vantaggiosamente un accordo o a convincere un gruppo ad accettare nuovi obiettivi. Ma le intenzioni hanno il loro peso: l'inganno dettato da motivazioni egoistiche non è una strategia vantaggiosa anche per altri, ma pura e semplice manipolazione dei seguaci<sup>57</sup>.

L'olio della leadership fa scorrere via i problemi attraverso un *by-pass*, un ponte che passa sopra la difficoltà senza risolverla dal di dentro; e ciononostante crea una complicazione al contesto, perché lo mette in uno stato di *warning* perenne. Trovare un vero leader che possiede una vera motivazione, e che cerca di costruire un sistema onesto e produttivo, è chiaramente la ricerca delle ricerche, *the best job in the world*. Ma, si è detto, la realtà è fatta di mezze verità che si fondono con mezze bugie. Una parte fondamentale del lavoro dell'uomo sta nella dimensione del fare, perché in questa egli cerca di veicolare le idee che il suo discernimento ha elevato a pilastri etici, dandole una forma, trasformandole in realtà.

Ma riprendiamo il discorso e mostriamo l'altro lato della medaglia.

La correlazione esistente tra leadership ed altre discipline contigue come l'Intelligenza Emotiva (Goleman<sup>58</sup>), il Self-Empowerment (Brusaglioni<sup>59</sup>) e l'Autoefficacia (Bandura<sup>60</sup>), se osservata da una particolare prospettiva può esser segno di una svolta di radicale importanza. Già con Rogers<sup>61</sup> l'attenzione si era spostata sull'individuo, su ogni individuo, e l'approccio che il professionista aveva col *cliente* doveva essere, rivoluzionariamente, *non direttivo*. Sostanzialmente si ritiene che ogni persona abbia dentro di sé le qualità per *divenire*, ed anche che il non intervento da parte del formatore debba smuovere i processi di consapevolezza e di 'presa di incarico' da parte del soggetto stesso. Il ruolo del consulente diviene fondamentale non tanto per veicolare informazioni, consigli o per indirizzare, ma per facilitare il processo di autocomprensione, rimuovere i freni e ricondurre la persona ad una pensabilità (progettualità) generativa. La scoperta dei focolai di senso e di nonsenso, delle emozioni provate senza decodificazione, sono tutti elementi capaci di aprire nuove cateratte di significato ai tempi dell'uomo (presente, passato e futuro).

Chiaramente, tra queste discipline ci sono molti punti in comune e molte differenze. Tuttavia, è importante sottolineare la tendenza 'estensiva' del fenomeno, il suo rivolgersi ad un pubblico sempre più ampio con proposte formative sempre meno focalizzate sul *potere* e sugli uomini che lo detengono.

---

<sup>56</sup> Kaushik Basu, *Oltre la mano invisibile*, Roma-Bari, Laterza, 2013, p. 7.

<sup>57</sup> Joseph S. Nye Jr., *Leadership e potere*, Bari, Laterza, 2009, p. 142.

<sup>58</sup> Daniel Goleman, *Intelligenza Emotiva* [1999], Milano, BUR, 2011.

<sup>59</sup> Massimo Brusaglioni, *Persona Empowerment*, Milano, Franco Angeli, 2007.

<sup>60</sup> Albert Bandura, *Autoefficacia. Teorie e applicazioni*, Trento, Edizioni Erickson, 2000.

<sup>61</sup> Carl Rogers, *Terapia centrata sul cliente* [1957], Firenze, La Nuova Italia, 1999.

Forse alcuni potrebbero giustamente obiettare che la leadership oggi non è esclusivamente rivolta ai leader, e che la leadership è una ‘competenza’ utile e alla portata di tutti; in più, che esistono molte tipologie di leadership, dipendenti da tipologie personali e da contesti aziendali, sociali, politici ecc. che sfaccettano la forma della sua applicazione. Infatti, se dovessimo vedere a grandangolo la prospettiva dell’insegnamento della leadership osserveremmo che si è aperta a profusione, fino ad assottigliare i suoi confini ed a confonderli con quelle altre aree formative che potrebbero essere considerate strumentalmente accessorie. Non a caso Kets de Vries cancellava praticamente i confini della leadership: «non dovremmo limitarci a discussioni sul leader e sul modo in cui le organizzazioni potrebbero riuscire a controllarli per mezzo di opportuni meccanismi interni. Avendo noi la responsabilità di gestire la nostra vita in maniera accorta e responsabile, tutti potremmo dire di essere dei leader»<sup>62</sup>.

Ma partiamo dalla considerazione preventiva che motiva il perché è possibile che la leadership si apra, sfaccettandosi, ad una diversificazione tipologica dei fruitori. L’ambito disciplinare della leadership è di derivazione psico-sociale; per esempio, la quadripartizione delle tipologie di leader (leadership situazionale) di Hersey e Blanchard<sup>63</sup> non nasce *ex novo* nel 1969, non cavalca un *insight* che baluggina all’improvviso suggerendo che i comportamenti dell’uomo possono essere adeguati al contesto e corrispondere alle diverse inclinazioni della personalità, ma si fonda su tutto un filone di studi psico-sociali che hanno scoperto e studiato (anche clinicamente) questa *nuova* realtà. Sono studi che partono dallo sviluppo psicosessuale di Freud (1905), continuano con le analisi del carattere di Reich (1933), passando per lo sviluppo psicosociale di Erikson (1950). Vi è (prima ancora) la tappa cruciale della triade Ribot, Janet, Binet che, con la teorizzazione della schizofrenia di Bleuler (1907), incrina il credo in una identità monolitica, monarchica, e dimostra che vi è una molteplicità di lo che compongono la persona: coesistono infatti con un lo egemone una quantità di lo che entrano in gioco non appena il tenentario di tutte le deleghe decade. Non da troppo lontano, dunque, Guichard e Huteau, in prospettiva di orientamento, hanno desunto, attinto e delineato il «sistema di quadri identitari», che si riferiscono alle identità dominanti che cercano di cristallizzare la realtà per poterla definire –, e le «forme identitarie vicarianti»<sup>64</sup>, che invece ricordano le identità secondarie attive in contesti meno importanti di delega.

Ebbene, questa apertura, in linea e se vogliamo giustificata dagli studi scientifici sull’identità, è però il sintomo del fatto che la leadership (e la formazione ad essa connessa) sta divenendo sempre meno elitaria e si sta estendendo ad un pubblico sempre più vasto. Lo stesso modo di definire la leadership è divenuto relativo: si tende ad associare al nome un aggettivo che diviene attributo, parte essenziale del nome, che ne connota il contenuto, relegando il sostantivo nell’ambiguità, se usato meramente. Diventa chiaro che la «leadership carismatica» è una rarità e che conviene insegnare ai futuri capi le competenze apprendibili, aggettivabili, rispetto alla fatica vana di veicolare quelle non congenite: una «leadership cooperativa» può essere più adatta ad un lavoro in cui il ruolo del team-working e della creatività sono determinanti, mentre una «leadership direttiva» sarà certamente preferita in contesti verticistici più orientati a risultati di vendita, dove il valore intrinseco della persona è secondario a quello della sua performance.

Se dunque è vero che non si può aspirare ad una leadership naturale, che è cosa rara, e che le necessità di leadership sono certamente superiori al numero dei connaturati leader, è anche vero che nello stesso momento in cui la leadership si relativizza, avviene una sorta di mutazione genetica. La componente principale del massimo requisito del ruolo, il carisma, deve essere

---

<sup>62</sup> Manfred Kets de Vries, *Leaders...*, cit. p. 169.

<sup>63</sup> Kenneth Blanchard, Paul Hersey, *Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini* [1969], Milano, Sperling & Kupfer, 1984.

<sup>64</sup> Jean Guichard, Michel Huteau, *Psicologia...* cit., 222-23.

sostituita da una serie di insegnamenti teorici e tecnici che servono ad interpretare la realtà, a comprenderla, a saperci interagire. Sostanzialmente, si cerca di colmare la mancanza dell'elemento principale con elementi accessori, apprendibili tecnicamente.

Ecco che la mutazione avviene sul terreno confinante delle materie che riguardano l'auto-consapevolezza e l'auto-sviluppo, insomma le materie che iniziano con *self-* e *auto-*. Alla capacità mesmerica dell'attrazione, di guida e di indirizzo che constavano al leader carismatico, riconosciuto da tutti come tale, si succedono le competenze tecniche specifiche di capi che conoscono la materia delle soft skills, che conoscono l'importanza (e il *ritorno dell'investimento*) dell'attenzione alla persona, dell'ecosistema, che hanno una certa *expertise*, ed una serie di competenze di gestione del personale. Come si può notare, lo spostamento 'populistico' dall'uno ai tanti, rimette in discussione il problema principale della leadership: il controllo e l'influenza sulle persone, la capacità di comprendere la causa che si serve, la condivisione di fondo dell'obiettivo comune... Se quindi controllare le persone è un fattore tecnico, allora quasi tutti possono farlo: ciò implica un evidente abbassamento della soglia di risultati (il leader è pronò sui risultati quantitativi, molto meno qualitativi, proattivi e di clima), e un altrettanto evidente innalzamento della soglia di allarme (i controllati, non riconoscendo pienamente il loro capo, lo 'controllano' di più, ed hanno in genere un atteggiamento più ponderante e valutativo).

Osservando queste problematiche sulla leadership con il parallelo sviluppo dell'Intelligenza Emotiva, del Self-Empowerment, e dell'Auto-Efficacia, verrebbe da mettere sulla bilancia questi due approcci formativi. A cosa serve, ci si domanda, rafforzare la capacità valutativa e auto-valutativa delle persone se i sistemi di comando non sono allineati ad obiettivi condivisibili, etici, per il bene di tutti? Non si rischierebbe di aumentare il tasso di conflittualità? Come nel mondo onirico di Bradbury e di Truffaut, l'esperienza di Goleman riferita anche attraverso il suo proliferante apparato di esempi, per una persona non avvezza a questo tipo di letture, potrebbe avere il risultato pericolosamente importante di fargli *vedere* realmente chi è il suo capo. Allo stesso modo, dopo una lezione di Self-Empowerment di Bruscazioni una persona potrebbe capire il nesso tra il falso rispetto che ha nei confronti di se stesso e il rispetto che dà a persone che non ne sono degne: potrebbe capirlo avendo sperimentato sul campo che fare formazione significa anche intervenire sui comportamenti, giacché sono questi che conducono al fine. Non diversamente, dal Bandura potrebbe non dimenticarsi le astruse parole «agentività» e «causazione», che nascondono, anzi svelano, la possibilità concreta del soggetto di agire attivamente sulla realtà e di produrre risultati e cambiamenti voluti, non solo subiti.

Queste discipline, tra le altre cose insegnano, seppure con litote, all'uomo, a tutti gli uomini, a non farsi manipolare, perché traducono il sapere e la cultura in una forma tale che dà la possibilità di esser assunta e di divenire generativa. Insegnano all'uomo a comprendersi ed a comprendere, ad andare al fondo delle cose, a chiarificare i meccanismi automatici e inconsci di decodificazione del senso.

E allora queste tendenze, apparentemente contrastanti, potrebbero invece dare un inatteso risultato: far confluire in un'unica dimensione di comune sviluppo ambiti formativi eziologicamente diversi, e orientarli assieme verso un comune e condiviso luogo di azione. Chiaramente, vedere un'impresa che fa fare un vero corso di leadership alle sue prime linee e collateralmente un vero corso di Self-Empowerment alle seconde e terze linee del suo personale, farebbe comprendere molte cose sul concetto di futuro che quella direzione aziendale ha in mente, e per contro farebbe cadere il pensiero che in fondo non sia solo l'esaltazione dei requisiti manageriali e di leadership tipica di questo mercato del lavoro che ha fatto, di conseguenza, esplodere l'offerta formativa alle moltitudini di aspiranti stregoni.

Come l'identità è il prodotto di coordinazione e armonia tra un egemone e dei vicari, allo stesso modo un buon ecosistema è dato dalla cooperazione tra la leadership e le forze lavoranti: le



due componenti possono essere in conflitto quando gli obiettivi sono differenti, ma potrebbero essere quanto di più modernamente sinergico qualora il fine non fosse, anticamente, 'ascoso'.

### 9. Dalle contraddizioni ai paradossi

Collateralmente al fiorire di questi nuovi approcci formativi che muovono verso una conoscenza profonda e schietta della persona e del contesto, la realtà effettuale del mondo del lavoro si agita in modo multiforme, non certamente univoca nel garantire uno sviluppo condiviso. *La fine del lavoro* teorizzata da Rifkin<sup>65</sup> è ancora lontana, non tanto per l'incipiente disoccupazione che certo avalla la precognizione, ma per il problema concettuale che pone. Ammesso che sia possibile vivere in una società senza lavoro, l'uomo contemporaneo non è ancora capace di pensare al suo tempo come libero dall'attività delle otto ore giornaliere, dalla quale desume una parte determinante della sua identità.

Da una parte si pone dunque la profezia del 1931 di Keynes, sconfessata in seguito dal divenire storico, che in capo a cento anni il «*problema economico*» sarebbe stato risolto o almeno «prossimo ad una risoluzione». Dall'altra la profezia, opposta, di Rifkin, che preconizza, sulla base di dati analitici, *La fine del lavoro*. Ma il problema, dicevamo, è sempre a livello cognitivo: guardiamo su cosa si basano le due prospettive opposte di Keynes e Rifkin. Il primo diceva che

Da troppo tempo siamo abituati a faticare, non a divertirci. Per l'uomo medio, che non ha particolari talenti e nemmeno più radici nella terra, o nelle venerate convenzioni di una società tradizionale, tenersi occupato rappresenta un problema tremendo<sup>66</sup>.

Il secondo, sessantacinque anni dopo, pervenendo a conclusioni opposte, diceva su questo aspetto, in sostanza, la stessa cosa:

L'idea di una società che non si fondi sul lavoro è talmente aliena da qualsiasi nozione sulle modalità di organizzazione di grandi masse di individui in un agglomerato sociale da costringerci ad affrontare la scomoda prospettiva di dover ripensare integralmente le basi stesse del contratto sociale.

La maggior parte dei lavoratori si sente assolutamente impreparata ad affrontare la radicale trasformazione in corso<sup>67</sup>.

Che lo sviluppo tecnologico sia più veloce della capacità dell'uomo di poterlo assorbire, comprendere e sfruttare consapevolmente, questo, ci pare ormai del tutto evidente. Non è un problema così distante e diverso dal lungo cammino dell'uomo verso la postura eretta: Yves Coppens, dalla sua prospettiva retrospettiva, spiega esattamente cosa sia accaduto ai nostri progenitori prima che potessero chiamarsi uomini, sottolinea i tempi necessari allo sviluppo della consapevolezza, e dà evidenza delle 'guerre intestine' che quest'ultima ha dovuto combattere<sup>68</sup> per il suo stesso divenire. Allo stesso modo, ma da una prospettiva ancora più 'radicale', Jacques Monod ha spiegato magistralmente il «progetto» che è insito negli esseri viventi e che li guida («teleonomia») attraverso il cambiamento nel lungo percorso dell'evoluzione<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> Jeremy Rifkin, *La fine del lavoro*, Milano, Baldini & Castoldi, 1995.

<sup>66</sup> John Maynard Keynes, *Possibilità economiche...*, cit. p. 243.

<sup>67</sup> Jeremy Rifkin, *La fine...*, cit., p. 37.

<sup>68</sup> Yves Coppens, *Ominoidi, ominidi e uomini*, Milano, Jaca Book, 1998. Ed anche, ID, *Pre-amboli. I primi passi dell'uomo*, Milano, Jaca Book, 1990.

<sup>69</sup> Jacques Monod, *il caso e la necessità* [1970], Milano, Mondadori, 2013.

L'eterogeneità degli elementi che compongono il nostro Io, la moltitudine diversificata delle parti della nostra socialità e le contraddizioni intrinseche del nostro lavoro, svelandosi pian piano, hanno portato l'uomo di fronte ad una complessità che prima non esisteva. Gestire questa complessità sarà il nuovo compito, e questo non lo si potrà fare con politiche che erigono a governo monocratico una sola 'filosofia', sia essa capitalistica, liberistica, tecnocratica ecc. Osservare un problema impone la conquista di una prospettiva più ampia. È quello che i leader dotati di carisma etico e pratico sanno fare. La semplicità del singolo problema diventa complessità perché ciò che si tocca ha sempre una propaggine sistemica, e la capacità del leader non è solo di agire particolarmente nella prospettiva di un utile anche universale, ma soprattutto di far capire questo meccanismo alle persone che sono protagoniste di queste azioni, di farle crescere assieme al cambiamento.

È vero in se stesso l'asserto di Ulrich Beck, che «*La realtà stessa sia diventata cosmopolita*» e che di conseguenza anche «lo sguardo cosmopolita sia dunque il risultato e il presupposto della ristrutturazione concettuale»<sup>70</sup>. Ma è meno vero nella contingenza della realtà della nostra epoca, che non è ancora pronta, forse, neanche al cambiamento di cui parlava Rifkin. Facciamo un esempio concreto per spiegarci.

Cerchiamo di fissare i punti principali su cui si basa il lavoro globalizzato della nostra contemporaneità. Punti che corrispondono a precise competenze e capacità che il nostro lavoratore, dopo i corsi di formazione a cui è stato destinato, possiede senz'altro. È ora finalmente pronto ad andare in un contesto aperto, veloce e mutevole: è per questo segreto piano di sviluppo che l'azienda ha fatto investimento su di lui, affinché alla fine, come un dipendente modello, incarnando l'ideale aziendale, debba:

1. Essere flessibile, ovvero capace di seguire gli sviluppi del mercato, trasferirsi all'estero, essere disponibile a frequenti trasferte.
2. Accettare la diversità, sapersi interfacciare con persone nuove, di cultura e lingua diverse dalla propria.
3. Essere capace di 'produrre risultati' in condizioni di stress, di rispondere a scadenze che si intrecciano e alternano, di condurre progetti che si assommano parallelamente, di risolvere conflitti burocratici, tecnici ma soprattutto con le persone che hanno una parte importante nella realizzazione del dato progetto.
4. Concepire il lavoro come slegato dal fattore tempo e spazio: ci sono infatti urgenze dell'ultim'ora che con il fuso orario non tengono conto dei tempi lavorativi della singola persona, e non si può nemmeno concepire il lavoro come un luogo dove si impernano i nostri punti di riferimento come il collega della scrivania accanto, la riunione settimanale con lo staff, la pausa pranzo nella mensa aziendale, la posta elettronica che arriva con dominio conosciuto, l'organizzazione della scrivania con la foto del figlio di cui andare fieri: da un momento all'altro l'azienda può chiedere di recarsi in una nuova sede, con nuovi colleghi, per periodi più o meno lunghi, in luoghi vicini o remoti.
5. Lavorare per progetti senza più avere un solo ambito di azione, senza più sapere esattamente l'origine e la fine del progetto globale (cioè in che progetto si inserisce il progetto), giacché le competenze passano da settore a settore e così il progetto per la sua finitura.

---

<sup>70</sup> Ulrich Beck, *Lo sguardo cosmopolita*, Roma, Carocci, 2005, p. 12.

6. Essere focalizzati sul cliente, spostare cioè il baricentro delle proprie azioni da se stessi agli altri, in un vortice che cambia il volto al consumatore, si potrebbe dire, da un giorno all'altro.
7. Cambiare mansione, saper vedere il lavoro da prospettive diverse, essendo purtuttavia capaci di mantenere alto il livello di competenze ed essere capaci di trasferirle ad altri ambiti, con differenti procedure, mezzi, colleghi, strutture.
8. Tutto ciò, in fine, significa essere capaci di cambiare i punti di riferimento ed i valori.

Osserviamo bene queste capacità che il nostro lavoratore ormai globalizzato deve possedere perché ciò ci porta a considerazioni di notevole importanza. Il lavoro, come sempre lo abbiamo inteso, è esploso. La capacità tecnica è diventata una materia malleabile nelle mani dell'uomo, a cui è chiesto sovente di cambiarne la forma. La vera competenza è dunque il cambiare la forma a ciò che si sa e, inoltre, si diceva, per sapere è necessario un processo di apprendimento continuo. Ma l'accento non sta solo su ciò che sappiamo, sulla conoscenza tecnica specifica: sta anche e soprattutto sulla capacità di sapergli cambiare la forma. La subordinazione della competenza hard verso quella soft ci pare un processo abbastanza palese, sebbene in un contesto che esalta la massima specializzazione. Se allora possedere un'arte, con senso antico, equivaleva a sapere chi si era, ad avere un'identità definita, questa sopraggiunta mutevolezza della forma spiega la difficoltà del soggetto a seguirne il cambiamento e fissarne i punti fermi.

Siamo di fronte ad un momento epocale, storico. Tutto il cammino umano è sempre stato destinato ad una forma che determinasse il suo contenuto. La bottega per apprendere la tecnica del mestiere, o la postazione del lavoratore nella catena di montaggio, o il laboratorio informatico del programmatore o del tecnico: sono certezze passate, retaggi. Siamo sull'antica dicotomia tra corpo e anima, tra forma e sostanza, tra professione e identità. Anche in campo religioso l'iconoclastia della cristianità orientale dell'VIII secolo mostrava in controluce la necessità di liberarsi della forma per poter essere, e ciò non era tanto distante nel Buddismo dal concetto di reincarnazione e di nirvana, il cui processo era, analogamente, una liberazione dalla costrizione della forma. Oggi, la modernità, definita per questi motivi «liquida» da Bauman, toglie un altro elemento costitutivo della nostra cosmogonia: la forma del lavoro, che è forma di identità.

La nostra società, con le sue leggi, cerca di tener testa a questo progresso, ma come si è detto arriva tardi, e lascia un grande vuoto istituzionale. Anche il nostro pensare al cambiamento è più ancorato a retaggi passati che non proiettato alle possibilità future, e ancora meno bilanciato, nell'elasticità del presente, a far interloquire i due mondi. Succede quindi che le regole attuali si applichino ad un contesto che però è già cambiato, regole che non sono derivate dal diritto giuridico. È proprio quello che accade all'ambito lavorativo globalizzato i cui requisiti sono stati sopra descritti.

Mettiamo che il nostro lavoratore, snervato dalla cosiddetta flessibilità, sfiancato dallo stare alla deriva tra una speranza e un'illusione di un po' di requie, tra i passaggi di competenze e l'incapacità di afferrarne una, tra gli aeroporti e il suo letto di sposo, tra un passato che si sfuoca e il presente che non riesce ad afferrare, decida infine di affidarsi ad una causa di lavoro per disperazione, e compaia davanti al giudice asserendo e provando:

1. Che gli è stato fatto cambiare spesso tipologia di lavoro.
2. Che ha cambiato spesso la sede.
3. Che si è sottratta specificità ad un ambito del suo lavoro e gli è stata chiesta una nuova specificità.
4. Che è stato cambiato il contesto lavorativo usualmente densamente popolato per un nuovo contesto più isolato.

5. Che tutti questi cambiamenti hanno influito sulla sua psicologia dandogli la sensazione di assediamento continuo.
6. Che non si sente di aver acquisito niente, ma addirittura di aver perso contatti, capacità, comunicazione, rapporti con i colleghi...

Se un giudice ascoltasse queste recriminazioni, che certamente sono allineabili ai nuovi requisiti del lavoro globale, ebbene, saprebbe per certo a quale fattispecie del diritto attribuire questa causa: il mobbing.

Lo sviluppo è ultimamente avvenuto, rispetto al nostro lungo passato, in modo del tutto irruento, senza limiti e, se osserviamo il problema ambiente, senza criteri. Le leggi non hanno potuto ancora essere adeguate, perché prima devono capire, poi conquistare l'imparzialità positiva della doppia prospettiva universale-particolare, poi normare (quando non deregolamentare). La persona non ha forse ancora una *forma mentis* che le possa consentire di rispondere alle nuove esigenze correggendo la propria impostazione mentale, la visione del mondo e rispettivi punti di riferimento; per questo, in un bel saggio, Sennett parla di «personalità sostenibile»<sup>71</sup>. Non può che essere un problema sistemico: ogni parte è ugualmente coinvolta, magari non nella stessa misura e con le stesse responsabilità, ma il suo apporto è ugualmente fondamentale per un cambiamento condiviso ed equanime. Daniel Cohen conclude il suo lavoro sulla *nuova rivoluzione industriale* mettendo in risalto che la mancanza di visione sistemica può esser data da una mancanza di autocritica:

Volendosi convincere che la minaccia che grava sulla propria società arriva da fuori, i paesi ricchi si rendono ciechi alle trasformazioni da loro stessi ingaggiate; e cercando all'esterno i capri espiatori si allontanano dalla ricerca del «bene comune», rinunciano al «dolce tepore della ricchezza e della pace»<sup>72</sup>.

È quindi un problema di prospettiva. Dove guarda quell'impresa, quella formazione o quel lavoratore? Sarebbero queste le vere domande a cui rispondere.

Abbiamo cercato di capire dove portassero i nuovi approcci formativi, e in che modo potessero collocarsi rispetto alle esigenze della reale contingenza e dell'etica. Abbiamo cercato, nel contesto lavorativo, di domandandoci quale tipo di responsabilità ci fosse tra il fine implicito della direzione aziendale e il fine esplicito del singolo lavoratore: responsabilità che è direttamente proporzionale al potere e all'influenza che un determinato ruolo incarna. Da qui l'ascesa della richiesta della leadership come surrogato della verità.

## 10. Quasi come una conclusione

Da quando si è rotto l'automatismo 'scuola-lavoro', 'università-impiego coerente', ed ha fatto irruzione la cosiddetta flessibilità che non garantisce più né il posto di lavoro né la specializzazione settoriale per tutto il corso della carriera, chiaramente l'identità dell'individuo è stata chiamata al solitario compito di dare risposte nuove riguardo il suo futuro e alla sua vita e a far fronte personalmente ai «costi umani», come li chiama Luciano Gallino<sup>73</sup>, portati da questo cambiamento. Ora l'individuo è solo di fronte a se stesso, la sua realizzazione dipende esclusivamente da sé, è posto davanti alla sequela infinita di possibilità che però sono tutte da costruire e sempre in metamorfosi, cosicché egli non ha mai un disegno definitivo di ciò a cui

---

<sup>71</sup> Richard Sennett, *L'uomo flessibile* [1998], Milano, Feltrinelli, 2012, p. 25.

<sup>72</sup> Daniel Cohen, *Ricchezza del mondo, povertà delle nazioni*, Torino, Edizioni di Comunità, 1999, p. 135.

<sup>73</sup> Luciano Gallino, *Il lavoro non è una merce. Contro la flessibilità*, Roma-Bari, Laterza, 2007, p. 87.

ambisce, cosicché il suo disegno ha sempre una parte cospicua pericolosamente sfumata. Non può più far leva sui punti fermi canonici (scuola, esperienze lavorative, allocazione territoriale, famiglia, casa ecc.). Ora il punto fermo è egli stesso, che è nel turbine. Ora egli capisce che è il centro proprio quando tutto ciò che gli gira attorno con velocità esponenziale sembra inafferrabile. Sarebbe bello credere che in questa rivoluzione si possa vedere la nuova libertà di cui parlava Polany nel 1944, quando ancora la flessibilità non si sapeva cosa fosse, ma già l'incipienza del nuovo mondo globalizzato aveva gettato manifesti segnali. È vero che «la coscienza umana è nata dalle limitazioni»<sup>74</sup>, e che questa limitazione può generare un nuovo e più avanzato stato di coscienza, ma se l'obiettivo sono le persone, allora le prospettive non possono essere esclusivamente 'storiche', devono servire *l'hic et nunc*.

Perché capita che il nostro benedetto lavoratore sia convocato dal suo direttore del personale per cercare di rimediare alla vertenza in atto e gli venga proposto di essere riassorbito nella sede centrale, dove lavorava prima di esser distaccato, e, visto che la proposta vuole essere del tutto a suo vantaggio, perché ha comunque sempre dimostrato dedizione e fedeltà, gli si propone un altro avanzamento di carriera, manageriale questa volta, e di conseguenza anche un piano formativo *ad hoc*. Di fronte a queste proposte irresistibili, il nostro lavoratore, senza più forze, accetta. Il formatore, nel momento tipico della seduta, dopo una lunga dissertazione sull'importanza della persona, che ha riacceso le sue speranze, inizia a snocciolare i *principi manageriali* che, come abbiamo visto per la leadership, tutti, non solo i manager, devono sapere e possedere:

1. Orientarsi ai risultati;
2. Contribuire allo scopo comune;
3. Concentrarsi sull'essenziale;
4. Valorizzare i talenti;
5. Rafforzare la fiducia;
6. Affermare la positività<sup>75</sup>.

Sono solo per i manager? No, sono evidentemente per tutti. E capita che il nostro lavoratore, letto il catalogo dei principi manageriali, cerchi di capire dove appiccicare queste parole per dare loro un senso compiuto, attivo, per capire esattamente la catena di senso a cui sono legate e legarcisi anche lui, in tutta disponibilità. E allora accade che, leggendo questi *principi*, per prima cosa gli scappi il pensiero verso la sua famiglia, perché è legittimo portare di corsa a casa qualcosa d'importante che può servire a tutti, e c'è anche un certo orgoglio in questo, ma c'è soprattutto la volontà di capire come utilizzare questi consigli per le sue cose care; tuttavia ancora gli paiono un po' vuoti, non bene argomentati. Cerca di ricordare se abbia sempre valorizzato il talento dei figli, di sua moglie, il suo; cerca di rintracciare le vestigia delle sue azioni che abbiano contribuito allo *scopo comune*, ed ecco che, immediatamente, è di nuovo lo scenario lavorativo a sovrapporsi a quello familiare, come a dimostrare che i due aspetti, nella sua mente, sono intimamente collegati. S'intestardisce nel voler risalire all'associazione, come sia venuta, e di conseguenza inizia già a valutare le sue azioni nella sua azienda, se almeno in questo contesto abbiano contribuito ad uno *scopo comune*. Ma la parola «comune» lo trasporta ancora come in un volo nella sua società, che gli pare la dimensione più grande che tutto contiene, e da questa prospettiva cerca di capire se quello che ha fatto è stato utile ed ha contribuito allo *scopo comune*. Ecco che accade un corto circuito che distorce il fluire dei suoi pensieri condensati in un momento, perché egli arriva con un guizzo alla scaturigine della domanda: "qual è lo *scopo comune*?". Come un computer cerca

---

<sup>74</sup> Karl Polany, *La grande trasformazione* [1944], Torino, Einaudi, 2010, p. 320.

<sup>75</sup> Vedi nota 23.

algoritmicamente di processare le informazioni che possiede a tal proposito, ma queste non sono coerenti, affiorano ricordi contrastanti, contraddittori, quindi non gli sovviene la soluzione. Egli è ancora bloccato sul punto di partenza con la mente e gli occhi fissi, nonostante sia già partito col cuore. In questa situazione gli accade di scoprirsi, in vero, da molto tempo. Poi, come una sequela di immagini primordiali, il ritorno alla causa prima avviene in maniera radicale, e la risposta è immediata: “io non conosco lo *scopo comune*”.

Nei brevi istanti che separano l’elenco dei principi manageriali, le brevi glosse, il passeggiare del formatore avanti e indietro di fronte alla *slide*, il suo aggiustarsi la cravatta, l’attenzione alla sua postura affinché sia accogliente (spesso abbraccia la lavagna a fogli mobili sulla quale ha appena scritto i suoi schemi), ecco che richiama l’attenzione dell’aula dicendo che quello che seguirà è ancora più importante di quello che ha appena detto:

«I principi appena esposti mettono il management che vuole essere efficace in grado di raggiungere gli obiettivi nei modi migliori.

Pur essendo a lungo termine e fuori dalle ‘mode’ manageriali, *i principi qua presentati non sono principi di vita*, ma principi per il management di una organizzazione o parte di essa!»<sup>76</sup>.

Chiamiamo in causa ogni lettore, affinché ci aiuti a capire ciò che ancora ci sfugge.

A questo modo di concepire la formazione che è anche un modo, sebbene ben dissimulato, di concepire l’organizzazione e anche la vita, vogliamo dare una risposta. Viene dal fondatore della Grameen Bank, il già citato professor Yunus, che è riuscito a creare in Bangladesh ciò che sarebbe stato impensabile per i *nostri* manager e leader: una banca che ha prestato al 10% della popolazione (12 milioni di persone) i soldi, i consigli e l’assistenza per riabilitarsi dall’indigenza, e che ha poi trasferito questo approccio e questo *know how* in altri luoghi di bisogno:

La nostra formazione è semplice ma molto rigorosa. È semplice perché essenzialmente consiste in una autoformazione: non esistono libri, non esiste materiale da leggere; ci sembra che nei villaggi del Bangladesh ci siano per i giovani più cose da imparare sulla vita di quante ne possiamo trovare nelle pagine di qualsiasi libro. [...]

Con i nostri candidati teniamo innanzitutto a precisare che al centro della nostra iniziativa devono essere le persone, e non le regole; che l’obiettivo di aiutare i poveri è molto più importante delle norme che possiamo darci per raggiungerlo<sup>77</sup>.

Vale la pena ritornare al senso etimologico di *persona*. *Persona* è la maschera di gelso da dietro la quale l’attore parla, e le parole passano attraverso la feritoia della bocca risuonando (*personare*) nell’anfiteatro, trattenendo nel tempo il monito dell’eco che le ripete. La persona è dunque uno strumento per dire quelle verità che solo nella dimensione trascendentale del teatro greco e latino potevano essere dette. C’è tutta una letteratura che parla dell’attore che indossa la maschera ed entra, per recitare la parte, in una sorta di *trance* dalla quale si risveglia senza quasi ricordare cosa abbia detto. Come se l’uomo possa sì essere, ma senza sapere di essere, senza saperlo del tutto. E come se per essere abbia bisogno di indossare una maschera che lo conduca finalmente a se stesso.

Nel pericoloso postmoderno gioco a parti invertite, il lavoro sembra talvolta la maschera che l’uomo deve indossare semplicemente per poter esistere, non più per essere. Solo che il prezzo della sua finzione non è più la conquista di una dimensione di autenticità, al contrario è uno scacco matto alla ricerca di se stesso e della verità.

---

<sup>76</sup> Corsivo nostro; vedi nota 23.

<sup>77</sup> Muhammad Yunus, *Il banchiere...*, cit., pp. 157-163.

Ma pare che sempre meno questi meccanismi rimangano sotto la soglia della consapevolezza. La società, gli uomini, ormai, li sanno smascherare? Si possono vedere il presente e il futuro in maniera positiva, se non a livello politico, almeno a livello di coscienza personale, che è la cellula madre di tutto l'ecosistema uomo?

Nonostante il tempo passato, siamo solo all'inizio della nostra evoluzione...