

FILIPPO ACCETTELLA



Il manager senza qualità

Riflessioni e bussole
per un mondo complesso



FrancoAngeli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

FILIPPO ACCETTELLA

Il manager senza qualità

Riflessioni e bussole
per un mondo complesso

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Roberto Mattiucci

Isbn: 9788835184065

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM),

AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A chi è curioso e coraggioso.

Ma l'angoscia umana di fronte al nuovo
è altrettanto grande quanto quella davanti al vuoto,
anche se il nuovo è superamento del vuoto.
Per questo molti vedono solo insensato disordine dove in realtà
un nuovo senso è in lotta per il suo ordinamento.
L'antico Nomos viene certamente meno
e con esso un sistema complessivo di misure,
norme e rapporti che ci sono stati trasmessi.
Ma ciò che avanza non è per questo, però,
solamente mancanza di misura o un niente nemico del Nomos.
Anche nella lotta accanita tra forze antiche e nuove
sorgono giuste misure e si plasmano sensate proporzioni.

Anche qui ci sono dei e governano,
Grande è la loro misura.

CARL SCHMITT

INDICE

Prefazione, di Andrea Granelli	pag.	13
Premessa	»	19
Introduzione	»	27
Mappa di lettura “secondo” Borges	»	33
Un “sasso” nello stagno	»	39
Il “cielo stellato”	»	45
Re Mida	»	51
<i>Ecclesiastes</i>	»	57
<i>Delitto e castigo</i>	»	65
Neuroni a specchio	»	71
1,0	»	77
Spons/Spontis	»	87

Il vaso di Pandora	»	97
Verità e finzione	»	105
U-mano	»	111
Caravaggio	»	117
Dialogo ergo sum	»	123
Conclusioni	»	127
Ringraziamenti	»	133
Glossario	»	135
Bibliografia non esaustiva	»	139

Robert Musil in questi anni mi è stato accanto mentre mangiavo, dormivo, scrivevo. Accanto mentre pensavo, mi disperavo, riflettevo. Accanto mentre cercavo brandelli di felicità, false speranze, improbabili verità. Era accanto a me perfino quando sono stato troppo frettoloso in un giudizio, in un'azione, in un pensiero, consigliandomi di rallentare, di ponderare le mie parole, di pesarle, di cercarne il vero significato. Accanto a me mentre tenevo il punto contro la mediocrità, la superficialità, l'arroganza, il non ascolto, la ragione a tutti i costi. Era vicino, silenzioso, costante ombra, amico gradito a cui poter chiedere cose e da cui poter ancora ottenere risposte. È quello che accade quando scegli di dialogare con uno scrittore, e non importa che sia vivo o morto.

È vissuto in un tempo che non ti appartiene e che hai vissuto solo attraverso i libri di storia. Musil vede ciò che altri non riescono a vedere. Musil comprende quanto l'uomo sia alieno a se stesso ma, allo stesso tempo riesce a non essere schiacciato, annichilito da questa presa di coscienza, tutt'altro, riesce a capire che è condizione essenziale perché la vita abbia dignità.

L'uomo senza qualità l'ho letto da adolescente, lettura che poi ho ripetuto negli anni. Ho creduto di scorgere negli anni il peso che ha dato alla piena consapevolezza di ogni sua parola, di essere per agente e non solo agito, ma la sua solitudine è la sua gabbia in cui tutte le sue riflessioni trovano scampo. Quella solitudine che è forse la vera carta universale di appartenenza al genere umano.

Ma è la complessità della vita a trovare spazio nelle pagine di Musil.

Le sue parole scritte lasciano un segno impresso e visibile. Ma quanto è difficile scorgerlo, quel segno, e non tutti hanno il privilegio di vederlo in vita. Per lui scrivere ha significato molto più che lasciare un segno, credo che per lui scrivere sia stato in ultima istanza restituire complessità.

Le sue parole restano sotto la pelle, incise sui timpani e rappresentano per Musil coordinate, bussole di una navigazione che accompagna per tutto il viaggio.

PREFAZIONE

di Andrea Granelli

Parlando di qualità dell'essere umano, abbiamo dei punti di vista.

Ma quali sono le qualità di un algoritmo? Possiamo o potremo usare questo concetto per valutare le applicazioni software o le piattaforme di IA generativa... che si pongono, ormai in modo sfrontato, l'obiettivo di sostituire in toto l'essere umano?

La parola “migliore” – che sottende “qualità migliore” – ha perso, nel mondo aziendale, molti dei suoi significati e sfumature.

Il pensiero unico (o riduzionista) economico ne ha compresso la natura polisemica limitandone il significato al suo contributo tangibile ai risultati economici: migliore inteso come più funzionale, più rapido, più semplice da usare, più conveniente da acquistare, gestire e mantenere, con meno errori.

Ma forse, nelle intenzioni di Musil, l'assenza di qualità evocata ci voleva mettere in guardia non tanto dalla perdita della qualità quanto piuttosto dalla sua trasformazione valoriale: senza qualità in quanto rimpiazzato dalle quantità.

Chris Anderson è stato molto esplicito in un suo celebre articolo pubblicato su una delle riviste di riferimento dell'innovazione digitale:

Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati, questo approccio – ipotesi, modello teorico e test – diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I petabytes ci consentono di dire: “la correlazione è sufficiente.

[...]

Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrare. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o una qualche tipo di spiegazione meccanicistica [*Wired* 16.07, 26 giugno 2008].

Anche il titolo è programmatico: *The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Model Obsolete*.

La mente calcolante si sta separando da quella poetica, dominano le analisi infinite che non riescono a trasformarsi in sintesi, il *logos* ha oramai smarrito la componente femminile e intuitiva della *metis* e rimette al centro la forza: della finanza, dei dati, delle capacità di calcolo, dei big data.

Serve allora un pensiero “complesso”; e la nostra cultura mediterranea ci può essere d’aiuto.

Come ci ricorda Edgar Morin, per comprendere e attingere alla tradizione del *Mediterraneo* è infatti necessario concepire contemporaneamente l’unità, la diversità e gli opposti; ci vuole un pensiero che non sia lineare, che colga a un tempo le complementarietà e gli antagonismi; infatti il Mediterraneo è il mare della comunicazione e del conflitto, il mare dei politeismi e dei monoteismi, il mare del fanatismo e della tolleranza.

È ciò è ancora più importante oggi poiché il mondo è sempre più sottomesso a un pensiero che è, insieme, lineare, quantitativo, specializzato; pensiero che non percepisce che la causalità meccanica – mentre tutto obbedisce sempre più alla causalità complessa – riducendo il reale a tutto ciò che è quantificabile.

Questo pensiero, sia disgiuntivo che riduttivo, è incapace di accettare la sfida dei problemi planetari.

E, continua Morin (*Pensare il mediterraneo, mediterraneizzare il pensiero*), è il Nord che ha iper-incrementato il pensiero riduttivo, quantitativo, disgiuntivo. Il pensiero del Nord anglo-sassone è fatto per pianificare, trattare la prosa della vita, i problemi organizzativi tecnici, pratici, quantificabili.

La trasformazione valoriale richiamata da Musil è prodroma

al momento in cui “la decadenza di una civiltà tocca il suo apice prima dello spalancarsi del baratro che la inghiottirà”. Baratro che non nasce però dallo scontro geopolitico fra diversi popoli e diverse culture e che avvia la fine della Cacania mitteleuropea – l’*Austria felix* dove si muovono i personaggi del romanzo – ma dallo scontro fra uomini e macchine (potentemente e drammaticamente richiamato nell’incipit di uno dei film della serie *Terminator*).

Ma noi non dobbiamo seguire le orme di Ulrich, “incapace di dare una direzione alla propria esistenza” ma, soprattutto in tempi di crisi, dedicare tempo ed energie a capire e ri-orientare.

Dobbiamo essere *leader* del cambiamento e non *follower* senza pensiero critico, che è sempre e innanzitutto auto-critico. E quindi dobbiamo crescere, acquisire nuove competenze, rafforzare quelle più utili di cui già disponiamo e disimparare quanto è non solo obsoleto ma ingannevole e fuorviante.

E allora – per stare al gioco di Filippo Accettella – non posso non richiamare una ultima riflessione generata dal romanzo di Musil e scritta da Zygmunt Bauman nella prefazione del suo *Amore liquido*:

non avendo qualità proprie, ereditate o definitivamente e inscindibilmente acquisite, Ulrich doveva conquistarsi qualunque qualità potesse desiderare ricorrendo al proprio ingegno e acume; tuttavia, nessuna di queste qualità acquisite aveva garanzia di durata eterna in un mondo pieno di segnali sconcertanti, incline a mutamenti repentini e assolutamente imprevedibili. Noi siamo dunque il prodotto del nostro ingegno e del nostro carattere.

Passiamo adesso dal titolo ai contenuti del libro.

Come noto, le prefazioni non devono riassumere e sostituirsi alla lettura, ma invogliare, provocare, indicare.

E allora qualche considerazione a volo d’uccello sui moltissimi spunti del libro, che non ha una tesi specifica ma va inteso come un *florilegium* di suggestioni, riflessioni, indicazioni da avere a portata di mano (questo è il significato originario della parola “manuale”) e riverbera in ogni punto la grande cultura – letteraria *in primis* ma non solo – dell’autore.

E questo taglio non è casuale: in tempi di crisi e di grande

trasformazione le ricette, il pre-definito, le *golden rules* sono non solo inefficaci ma potenzialmente pericolose. “Certezza porta disgrazia” era solito dire *Talete di Mileto, uno dei sette sapienti della Grecia preclassica*.

13 capitoli, 13 illuminazioni, 13 indicazioni.

Non le svelerò per forzare il potenziale lettore a diventare tale ma ne richiamerò in modo oracolare tre, anche per il piacere del gioco di velare, s-velare, ri-velare.

Il primo è il tema delle connessioni e dei conseguenti saperi trans-disciplinari.

Dice nei suoi *Ricordi* l'imperatore, ma soprattutto esponente dello stoicismo latino, Marco Aurelio:

tutte le cose sono concatenate reciprocamente e il vincolo che le unisce è sacro, e non ve n'è, per così dire, alcuna che sia estranea all'altra, poiché tutte formano un complesso e coordinano l'ordine stesso del mondo.

La sfida oggi non è solo evocare la necessità di saperi trans-disciplinari e dell'arte della connessione (dei punti). La vera questione è come sviluppo in azienda queste competenze? Con quali contenuti, con quali format, quali esperienze sul campo devo privilegiare perché la *dunamis* agisca insieme ai contenuti formativi e li trasformi in semi capaci di attivare l'iniziazione e avviare dunque il desiderato *mindset change*?

Il secondo tema è quello della speranza... che presuppone anche un saper guardare oltre.

Il titolo del capitolo inganna un poco, menzionando Pandora, “la prima figura femminile che appare nella storia mitologica”. Ma il libro non si dilunga molto sulla centralità delle donne, sulla potenza del femminile, sulla *metis*. Mi permetto questo breve appunto all'autore, a cui aggiungo qualche ulteriore suggestione.

La speranza è una parola femminile e, nell'antichità, la preveggenza era proprio il regno del femminile: oltretutto le sibille sono state forse la prima rete mediterranea di *foresight*: Cumana, Delfica, Libica, Eritrea...

Ma perché lo sguardo al futuro non si accontenta di algoritmi e di dati del passato (anche se “*big*”)? Lo chiarisce in modo

efficace Emma Jung in un passaggio di *Animus e Anima*, libro scritto insieme al marito Carl Gustav:

Se ci chiediamo come mai il dono della veggenza o della profezia sia attribuito alla donna, dobbiamo pensare che essa è in generale più aperta all'inconscio di quanto non lo sia l'uomo. La ricettività è una dote femminile che presuppone apertura e disponibilità, e secondo Jung rappresenta il vero segreto della femminilità. Inoltre la mentalità femminile è meno avversa all'irrazionale di quanto non lo sia la coscienza maschile, che tende a trascurare tutto ciò che non si conforma al giudizio della ragione, e quindi a chiudersi all'inconscio.

Il terzo è il tema del pensiero complesso.

All'inizio di questa breve prefazione ha espresso in modo autorevole il suo punto di vista Edgar Morin, parlando di un auspicato pensiero mediterraneo. Volendo aggiungere a questa visione potente un contributo italico, non posso non richiamare le riflessioni sul pensiero meridiano di Franco Cassano: "esiste in forme disperse e talvolta malate e bisogna imparare a cercarlo".

Inoltre, il suo legame generativo con il *Mare Nostrum* (anzi in francese l'espressione *Mer Méditerranée* diventa femminile e oltretutto richiama l'omofonia con "mère"; così facendo fa assumere a questo mare e in modo naturale anche il ruolo di madre generatrice di culture) dipende dal fatto che il "il Mediterraneo è un pluriverso irriducibile che non si lascia ridurre ad un solo verso, e il suo valore sta proprio in questa irriducibile molteplicità di voci, nessuna delle quali può soffocare l'altra".

Questo è il potere della varietà, che richiede un modo differente di pensare, una tolleranza che diventa curiosità verso il diverso, un coraggio verso l'inesplorato, il mai-visto prima.

Dobbiamo abituarci a uscire dal probabile e vivere nel possibile, seguendo il suggerimento oracolare di Emily Dickinson: "*I dwell in possibility*".

Ma nel libro c'è molto altro... buona lettura.

PREMESSA

In una breve nota di commento alla pubblicazione del primo volume de *L'uomo senza qualità* di Robert Musil del 1932 (trad. it. Einaudi, 2014), Thomas Mann si richiamava ad un principio di “ordine, senso e poesia” quale prodotto di una “necessità vitale”, nel contesto di “un’epoca di desolato disordine e assenza di senso”; in quest’ottica egli scriveva:

L'uomo senza qualità è un libro attuale nel senso più profondo del termine [Robert Musil, *L'uomo senza qualità*, in *Nobiltà dello spirito e altri saggi*, Mondadori, 1997].

Tale anelito verso una “necessità vitale” in merito alla ricerca del senso potrebbe indurre a pensare, in effetti, a *L'uomo senza qualità* come a uno specchio la cui superficie, pur oscurata dal trascorrere del tempo, rimanda immagini di un passato nel quale l'imminenza della fine traspare nella forma della decadenza del senso.

L'uomo senza qualità è dunque la cronaca impietosa di un attimo sospeso nel quale la decadenza di una civiltà tocca il suo apice prima dello spalancarsi del baratro che la inghiottirà, presenta il quadro di una realtà che funziona per contrasti; il suo universo di riferimento è intimamente duplice e a tale duplicità corrispondono i paradossi e le antinomie sulle quali il romanzo è costruito.

Protagonista dell'azione è Ulrich, alter ego dell'autore e testimone di un momento storico dal respiro trattenuto, la cui

condizione di “uomo senza qualità” apre il racconto al campo delle probabilità che impediscono alla realtà di trovare una sua forma definita.

L'uomo senza qualità richiama l'immagine di un orologio a pendolo il cui funzionamento è regolato su un moto oscillatorio che, in luogo di scandire lo scorrere del tempo, ne determina e stabilisce le qualità dialettiche: questo moto, infinito e precisissimo, declina una disposizione dinamica e al tempo stesso bloccata della narrazione, nella quale ad ogni movimento per un verso corrisponde esattamente il suo contrario.

La visione del tempo che ne coglie il movimento conduce alla possibilità di contemplarlo nella sua interezza, consentendo di vivere l'attimo quale sintesi e soluzione della contrapposizione dialettica tra passato e futuro; tale sintesi permette di operare nel presente, sulla base del passato, aprendo il campo alla cognizione delle cose future non tanto in chiave divinatoria, ma in relazione al saperle riconoscere al loro sopraggiungere e al valutarle, per conseguenza, nella maniera più appropriata.

E questa è la grande lezione de *L'uomo senza qualità*.

Laddove lo scorrere del tempo non conosce infatti possibilità di ritorni, la fuga dal tempo di Ulrich rimane salda nel segnare il punto di un'auspicata rinascita spirituale, di una redenzione del passato che, nell'armonia dei contrari, è anche la scintilla di speranza nel futuro che illumina la notte le cui propaggini lambiscono il confine delle nostre esistenze sempre più private, sempre più ripiegate su se stesse.

Sospeso tra possibilità e impossibilità, congelato nel passaggio tra potenza e atto, espressione di tutto ciò che può essere espresso e nello stesso tempo muto abisso d'inesprimibilità, *L'uomo senza qualità* di Robert Musil può definirsi come una delle opere più significative del Novecento letterario, che ha nella contraddizione, nel rifiuto esasperato e testardo dell'univocità tanto il proprio atto fondativo quanto la propria finalità.

Romanzo che punta alla perfezione della forma letteraria negando se stesso e la propria ragion d'essere, tentativo, sempre frustrato e tuttavia sempre rinnovato, di cogliere il tempo, inafferrabile eppure concreto, “presente”, del divenire di ogni cosa, il capolavoro di Musil racchiude in sé la ricchezza d'esperienze di un'intera vita e si caratterizza come “autobiografia

essenziale”, come voce di un io insaziabile e impotente, come sguardo ansioso di raggiungere l’orizzonte e superarlo, come un’architettura filosofica che ha l’assoluto come proprio oggetto d’indagine e come un desiderio, prepotente e imperfetto, che a quello stesso assoluto pretende d’ancorarsi, anche se da una prospettiva opposta a quella del pensiero sistematico.

Monumentale quaderno d’appunti e note, inquieto “zibaldone” d’emozioni e riflessioni, vastissima e profonda storia dell’uomo, enciclopedia delle scienze e del sapere, *L’uomo senza qualità* utilizza lo schema narrativo del romanzo nel tentativo di dare ordine a un materiale composito, ricchissimo e per sua intrinseca natura caotico; così, messa da parte come inessenziale qualsiasi questione di stile, ignorata qualsiasi considerazione squisitamente estetica legata al linguaggio, al ritmo della prosa, il lavoro a cui è chiamato l’autore di questo “romanzo-non romanzo” (eccezion fatta per il ricorso all’ironia e all’osservazione tanto acuta quanto sarcastica e amara delle cose e degli uomini, che sono i tratti distintivi della scrittura di Musil) è quello esaltante e annichilente della sistematizzazione, della critica rivisitazione del passato alla luce nuova di un oggi che pretende, hegelianamente, il diritto a proclamarsi “determinazione ultima del concetto” e dunque fine della storia, suo senso e sua verità.

“Nano” sulle spalle dei giganti, Robert Musil si assume il compito del testimone e contemporaneamente veste i panni sgargianti e un po’ folli del visionario; al cospetto di un presente che non può mai essere del tutto svelato né spiegato, egli si sforza di riepilogare il passato e di interpretare – in un’affascinante Babele semantica abitata allo stesso modo dalle scienze esatte, dalla psicologia, dalla filosofia, dal fuoco della spiritualità e dalla vertigine dell’estasi artistica – tanto ciò che è, quanto ciò che è stato; e immediatamente dopo, nel continuum assicurato dalla costruzione romanzesca, si fa, aristotelicamente, poeta, ed esplora il mondo sconosciuto e infinito del possibile, del molteplice, del poter essere (o meglio, del “potrebbe essere”), specchio metafisico del dover essere (o se si vuole di ciò che è, di quel che è sotto i nostri occhi).

A viaggiare in entrambe queste dimensioni, a viverle, a cercare di dar loro significato (e riuscirci vorrebbe dire dar significato anche a sé), è il protagonista de *L’uomo senza qualità*, il poco

più che trentenne Ulrich, incapace di dare una direzione alla propria esistenza.

Alla ricerca dell'“idea”, della soluzione originale, e geniale, Ulrich si smarrisce definitivamente, fino a consumarsi nella sterilità del nulla.

Intanto, attorno a Ulrich, altri personaggi si muovono, e nel farlo evocano grandi temi (l'innocenza e la colpa, l'amore, il “superuomo” nietzschiano e il suo contraltare, l'uomo “senza qualità”) destinati a suscitare quesiti, rinfocolare dubbi, accendere aspri dibattiti e, senza mai giungere a soluzione, a perdersi nei mille rivoli di questo romanzo-fiume che la storia della letteratura ci ha consegnato incompiuto ma che incompiuto è nato e che proprio in questa sua forma fluida si offre alle diverse generazioni di lettori: continuamente mutevole, eternamente cangiante, come l'eracliteo fiume “nelle cui acque non ci si può bagnare due volte”.

Questo l'incipit, nell'edizione Newton Compton.

Sull'Atlantico incombeva un'area di bassa pressione; si muoveva verso oriente in direzione di quella di alta pressione che si trovava sulla Russia, senza manifestare ancora la tendenza a eluderla, spostandosi verso nord. Le isotere e le isoterme facevano il loro dovere. La temperatura dell'aria era nella norma rispetto alla temperatura media annua, rispetto a quella del mese più freddo come a quella del mese più caldo e all'oscillazione mensile aperiodica della temperatura. Il sorgere e il tramontare del sole e della luna, le fasi lunari, quelle di Venere, dell'anello di Saturno e di molti altri fenomeni significativi corrispondevano alle previsioni degli annuari astronomici. Il vapore acqueo nell'aria aveva la elasticità massima e l'umidità era scarsa. In poche parole, che, seppure un po' fuori moda descrivono molto bene questo stato di cose: era una bella giornata di agosto dell'anno 1913.

Con queste parole inizia *L'uomo senza qualità* di Robert Musil.

Una semplice osservazione climatica diventa il pretesto per passare l'intero universo attraverso le lenti del microscopio tecnico.

Il vento, a lungo rappresentato come un ineffabile soffio che stabilisce il destino di pastori e marinai, diventa un “minimo barometrico” che avanza sull'Atlantico, determinazione geopolitica di un oceano che il poeta aveva sempre visto blu e infinito. Iso-

terme e isotere si “comportano a dovere”, rispondendo a standard precisi e prevedibili: la loro curva è la restituzione grafica di imperituri movimenti atmosferici che devono essere compresi – penetrare la numerologia del mondo significa possederlo. La temperatura dell’aria, presa come dato a sé, non ha alcun valore, se non quando è messa in relazione a una media annua. Il sorgere e il tramontare del sole, arbitrio di imperscrutabili divinità, così come le fasi di luna e pianeti, corrispondono ora al potere del numero, obbediscono a una legge vergata su registri razionali – calcolo numerico, statistica, parcellizzazioni della vita e delle sensazioni.

È una bella giornata d’agosto dell’anno 1913 e il mondo è cambiato: attraverso l’alambiccio dell’osservazione scientifica, le cose non sono più le stesse di prima.

Di più, le cose non sono più semplicemente cose; o forse, al contrario, diventano per la prima volta semplici cose. Poi, quando tutto sembra perduto, sclerotizzato in una visione fredda e calcolante, ecco che una forza riluce tra le righe.

Dall’incontro di due dati ha origine un’inedita comprensione del mondo: isotere e isoterme iniziano a “comportarsi”, assumono capacità di essere senzienti, personificazioni arcane.

Il cambiamento non riguarda soltanto il modo di vedere il mondo, ma anche l’essenza stessa delle cose, che ora, mostrandosi sotto un’altra forma, hanno infine abbracciato l’essenza stessa di quella forma nuova.

La trasformazione si estende anche agli uomini, come avviene per il personaggio centrale del romanzo, Ulrich, l’uomo senza qualità, o meglio: l’uomo le cui molte qualità sono essenzialmente di tipo analitico.

Finito il tempo della poesia è finito anche il tempo degli eroi.

Questa riduzione specialistica di cose e persone investe tutte le categorie, decretando il successo della figura del tecnico, individuo extra-morale e senza qualità.

L’uomo che raggiunge il potere simboleggia invece un tipo d’uomo che sta assumendo sempre più importanza: il tecnico puro, l’abile organizzatore, il giovane brillante uomo senza bagaglio e senza altro scopo che seguire la propria strada, senza altri mezzi che le proprie capacità tecniche.

La tecnica necessitava di un nuovo orizzonte.

Ricordando e riprendendo le 4 regole del discorso sul metodo di Cartesio:

- **evidenza.** Si accettano come vero solo ciò che risulta evidente, ovvero chiaro e distinto;
- **analisi.** Procedere dal complesso al semplice.
- **sintesi.** Risalire dal semplice al complesso.
- **enumerazione completa, revisione.** Enumerare tutti gli elementi dell'analisi e rivedere tutti i passaggi della sintesi.

Nel caso delle regole di Cartesio sorge un principio generale della creatività e questo principio l'ha descritto per primo Ibn Khaldun, filosofo arabo del XIV secolo, e per secondo l'ha fatto suo e l'ha fatto popolare un filosofo della storia del XX secolo, Arnold Toynbee. E questo principio si chiama sfida-risposta.

Tanto per le società umane, quanto per le persone fisiche, se non siamo sfidati non creiamo. Ci vuole una sfida, ci vuole un momento culminante della vita. Per Cartesio, il caso specifico era la battaglia che lui avrebbe dovuto combattere, in quanto capitano di ventura, il giorno dopo. La notte insonne prima della battaglia.

È una sfida terribile in cui ci si gioca la vita futura. E quindi alla terribile sfida della “morte pubblica” il giorno dopo, lui ha risposto con questi quattro principi che hanno superato per ora quattro secoli. E che fra quaranta secoli saranno ancora i principi della logica moderna. E Cartesio sarà ricordato per questo, non per la battaglia che ha vinto per il suo Re.

Sfida-risposta.

Se non c'è sfida, non c'è risposta. Se non c'è la sfida del mare, non c'è la risposta dei greci che creano la loro civiltà. Il logos che è dentro di noi non ha rivali, specialmente se è logos di gruppo.

Sfida-risposta.

Ciascuno di noi ha affrontato nella sua vita le sfide, alcuni non le hanno superate, altre le hanno superate.

Ci sono forze irrazionali che debbono guidare il razionale, come dice Yukio Mishima, un grande creativo giapponese che non ha avuto il coraggio di vivere. Yukio Mishima dice:

Nel momento dell'azione, nel momento in cui uno fa il salto verso il nemico, chiunque esso sia, in quel momento prevale l'irrazionalità. È lo sforzo irrazionale che ti fa superare l'ostacolo. E ti fa vincere.

Yukio Mishima non è riuscito a superare questa sfida per sé, perché è morto suicida in pubblico. Ma nella sua letteratura, quando parla dell'azione, mette in gioco la propria mente e risponde creativamente alla sfida.

Sfida-risposta.

Nell'ambito del ritmo creativo c'è un altro particolare, non ci sono soltanto la sfida e la risposta, c'è anche il ritiro-ritorno.

Sempre Toynbee, sempre Ibn Khaldun, sette secoli prima. Che cosa significa ritiro-ritorno?

Significa che, nell'ambito delle società che mano a mano sono diventate civili ed hanno fondato civiltà, c'è il momento in cui la civiltà nasce perché la società si ritira in se stessa e crea i presupposti per il lancio della propria missione. E a questo punto il ritiro nella meditazione delle leggi è diventato l'espansione mentale che si è materializzata nel tempo successivo.

Ritiro-ritorno.

L'impossibile, non lo dico io, lo diceva San Francesco, non esiste.

San Francesco è vissuto all'inizio del XIII secolo ed era un frate, figlio di nobili, che scelse la via della gloria in funzione del fatto che sacrificò la sua ricchezza attraverso la sua dottrina. Ma se da un lato

non è certo dalla benevolenza del macellaio, del birraio e del fornaio che ci aspettiamo il nostro pranzo, ma dal fatto che essi hanno cura del proprio interesse personale. Non ci rivolgiamo alla loro umanità ma al loro egoismo

come diceva Adam Smith, dall'altro il macellaio, il birraio, il fornaio vendono la loro merce per guadagnarci ma anche per attrarre la simpatia e l'apprezzamento del cliente.

Egoismo e generosità, dunque, altro non sono che maschere, modi di raccontarsi, che obbediscono come tutti noi alla legge dell'attrazione, per cui, secondo la definizione data da Newton:

Nell'universo due corpi si attraggono in modo direttamente proporzionale alle loro masse e inversamente proporzionale alla loro distanza elevata al quadrato.

In tutti i casi, ragionare per dicotomie ci permette di guardare al futuro con una visione che sia insieme storicistica degli eventi e proiettata su futuribili alternativi tra cui scegliere il futuro vincente.

Il tutto con la capacità pratica di realizzare il futuro che si vuole tenendo presente che, secondo l'ispirazione di Lawrence d'Arabia: "Tutto è possibile e nulla è già scritto".

Ulrich è appunto l'"uomo senza qualità" che potrebbe anche definirsi un insieme di "qualità senza l'uomo", poiché non ha uno scopo al servizio del quale porre le sue grandi doti intellettuali.

Si dice che gli autentici capolavori presentino due caratteristiche comuni: giungono al tramonto di un'epoca e sono incompiuti o scritti in esilio o parzialmente distrutti.

Infatti siamo di fronte ad un capolavoro assoluto.

INTRODUZIONE

Che il lavoro costituisca un luogo di rilevanza psicologica, sociale, etica e, infine, esistenziale della persona è dato ormai acclarato. Ma se il lavoro occupa una così grande parte della vita umana, è pur vero che è esso stesso una parte della vita umana, dovendo integrarsi nel contesto della vita globale della persona e di ciò che è definito progetto di vita, al cui interno vive il progetto di vita professionale.

Il lavoro oltre a soddisfare le dimensioni manifeste della vita ne soddisfa anche di latenti.

Il lavoro, infatti, modula e struttura il tempo di vita, definisce uno spazio, si attua in una dimensione sociale, offre uno status socio-professionale e un'identità, attiva le risorse emotive e cognitive delle persone, ne sollecita ideali, valori, bisogni ed aspirazioni, ne integra le motivazioni e, in definitiva, ne modula il carattere.

Il lavoro è un potente e silente mezzo di educazione e autoeducazione.

Una delle fonti di timore più diffuse sta nel sentire di non avere il controllo della situazione in cui si vive: ecco perché è rilevante nutrire un sufficiente adeguato livello di mastery e di self-efficacy, di padronanza di sé e di senso di autoefficacia senza i quali qualunque ostacolo potrà apparire difficilmente sormontabile.

Sicuramente il modo in cui una persona affronterà il mondo del lavoro dipende da numerosi fattori intrinseci alla persona (le proprie qualità personali, consapevoli e inconsce), familiari (i va-

lori e i modelli trasmessi dalla famiglia), ambientali, sociali, situazionali e di incontro con la “specificità” degli altri.

La relazione che la persona pone in essere con l'organizzazione è stata definita, quasi cinquant'anni fa, come contratto psicologico: è questo, prima ancora di quello formale, che tiene l'individuo “legato” all'organizzazione attraverso le molle dell'appartenenza, della motivazione, dell'interesse, del coinvolgimento.

Non è semplice edificare un buon contratto psicologico (da entrambe le parti) ed è forse ancor più difficile mantenerlo e svilupparlo.

Le motivazioni alla fortificazione dell'immagine di sé, dell'autostima, del senso di identità sono fondamentali per la vita psicosociale dell'essere umano, il quale, inoltre, tende a valutare se stesso anche attraverso lo sguardo degli “altri”, almeno degli “altri significativi”. Talvolta, anzi spesso, c'è bisogno di ridefinire e rivisitare le proprie capacità personali, trovandosi a dover constatare di riuscire lì ove pensava di non essere in grado, ovvero di non farcela in situazioni che aveva ritenuto di normale amministrazione. Tutto ciò rappresenta un bagaglio conoscitivo e uno spunto di insight che sono preziosi per la persona e che saranno utilizzati solo a condizione di porsi con umiltà di fronte ai propri successi e insuccessi, riflettendo su di essi.

D'altro canto, l'organizzazione ha la responsabilità nel creare un “campo adatto” per le persone evitando il “nulla”, cioè il vuoto e il silenzio organizzativo tipico di quelle aziende che non si occupano per nulla della questione.

Il risultato auspicato di una corretta socializzazione al lavoro dovrebbe peraltro condurre la persona non solo a sentirsi a proprio agio nel nuovo contesto, ma anche a sviluppare comportamenti “di esposizione di sé” quali la cooperazione attiva, l'innovazione, la propositività, la critica costruttiva.

Mentre la persona è impegnata in un processo di creazione di senso e di significato rispetto a ciò che sta vivendo e sperimentando in prima battuta e sulla propria pelle, è possibile che accada che gli schemi mentali e le condotte abituali non siano a questo punto più disponibili nel senso di non risultare sufficientemente efficaci ed efficienti per la gestione di se stessi, e a questo deve sopperire l'azienda con processi e strumenti adeguati e a volte personalizzati.

In contemporanea, la persona si prefigge delle mete da raggiungere e si scontra con i limiti propri e dell'ambiente in cui vive, sviluppando stati di tensione emotiva che non di rado prendono la fisionomia di frustrazione e disillusione.

Può capitare infatti, con una certa frequenza, che la persona scopra di non possedere qualità e capacità da sempre ipotizzate o, al contrario, di possedere doti di cui non sospettava l'esistenza. In questo, l'azienda ha un ruolo da protagonista nell'abilitare la persona al riconoscimento di sé.

Il modo in cui la realtà viene interpretata è sicuramente frutto delle esperienze pregresse sviluppate in circostanze simili o similari, il livello di conoscenza di se stessi, la percezione della propria identità personale e sociale, la sicurezza e la fiducia di base, il livello e la qualità di intelligenza, il livello e la qualità delle abilità personali, i modelli impliciti ed espliciti a cui la persona fa riferimento, le aspettative.

Ciò che "tiene a galla" l'individuo, in qualunque situazione difficile di vita, è una duplice "rete": la prima è costituita da un adeguato e dinamico livello di consapevolezza personale (coscienza di se stesso), mentre la seconda si concretizza in una parallela rete di relazioni interpersonali significative. Questa duplice rete di salvataggio consente alla persona di osservare se stessa, ragionare sulle proprie modalità di pensare, sentire emotivamente e agire, ponendosi davanti ad uno specchio.

Alcuni studiosi hanno sottolineato la necessità per la persona di ripercorrere la propria esperienza ragionandovi sopra, di ricostruire situazioni ed eventi confrontandosi con altri, di non lasciarsi condizionare dalle mille forme sottili di aggressione e di input demotivanti che i colleghi di lavoro possono porre in essere nei loro confronti.

È qui importante saper recuperare la propria storia, sapere da dove si viene e verso quali mete si è intenzionati a dirigersi, onde evitare di perdersi nei tanti rivoli che un ambiente non del tutto salutare può agitare di fronte agli occhi.

Come si è detto sopra riguardo al "contratto psicologico", la persona al lavoro si muove spinta da forze inconsapevoli ed emotive che nulla hanno a che vedere con la razionale visione della realtà che, di norma, si richiede ad un soggetto adulto.

Ogni cosa ha mille lati, ogni lato ha cento rapporti, e a ciascuno di essi sono legati sentimenti diversi. Il cervello umano ha poi fortunatamente diviso le cose, ma le cose hanno diviso il cuore umano.

Sono le memorabili parole con cui Robert Musil descrive la frattura fra anima ed esattezza che caratterizza l'epoca moderna. Tale scissione si è generata a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, quando la seconda rivoluzione industriale ha originato uno straordinario progresso tecnico-scientifico. Forte di questo sviluppo, l'uomo si è illuso di poter finalmente dominare il proprio mondo, ma ha commesso un tragico errore di valutazione: le innumerevoli nuove acquisizioni che egli stesso ha prodotto lo hanno travolto come un fiume in piena, generando il caos.

Il cervello, allora – per riprendere le parole di Musil –, le ha divise, ma la parcellizzazione dei saperi e la divisione del lavoro hanno diviso il cuore dell'uomo, riducendolo alla sua funzione economica e sociale, a una minuscola rotella dell'immenso ingranaggio di un sistema in cui è impossibilitato a dispiegare le sue facoltà. In questa società alienante e massificata, infatti, l'individuo è la sua professione; senza di essa, egli non è altro che un guscio vuoto:

oggiorno con la denominazione professionale e una piccola ag giunta si può dire l'essenziale su un individuo. [...] Al di fuori di queste connessioni l'uomo non può alzare il braccio o muovere un dito.

Ulrich constata come gli ingegneri siano indissolubilmente “legati alle loro tavole da disegno” e si chiede come mai abbiano “un modo tutto speciale di parlare, rigido, impersonale, esteriore, che verso l'interno non va oltre l'epiglottide”.

Un giudizio non meno severo riserva ai suoi colleghi matematici i quali gli appaiono “in parte come inesorabili e spietati sostituto-procuratori e commissari di pubblica sicurezza della logica”.

L'umanità, inoltre, nonostante il grandioso avanzamento tecnologico, continua ad aggrapparsi a concetti ormai storicamente superati: