

# LETTURE E VISIONI. IL MANAGEMENT ATTRAVERSO IL CINEMA E LA LETTERATURA

*Gianfranco Reborà*

Molti di coloro che svolgono funzioni di responsabilità in organizzazioni di tutti i tipi riconoscono facilmente che la lettura di romanzi e la visione di film ha avuto un ruolo importante per la propria formazione personale, con riflessi importanti anche per l'attività manageriale.

Una possibile spiegazione di questo rilievo della narrativa ci è ora offerta da Milan Kundera (*Il sipario*, Adelphi, 2005) che vede nel romanzo "l'ultimo osservatorio dal quale si possa abbracciare la vita umana nel suo insieme": ciò deriva dal frazionamento del mondo moderno in centinaia di specializzazioni scientifiche e dalla difficoltà della filosofia di svolgere la propria originaria funzione in questo contesto. Un analogo concetto è espresso da José Saramago (*Tutti i nomi*, Einaudi, 1998), per il quale il romanzo è forse "uno di quei pochi luoghi dove si può imparare a lottare contro la crescente insignificanza dell'individuo, dove si può conquistare il nostro vero nome".

Ciò riguarda tutte le persone, ma chi è alla guida di un'organizzazione ha un bisogno speciale di fonti da cui attingere proprio una visione d'insieme e un senso di identità che aiutino a superare l'artificiosa distinzione tra vita e lavoro, tra esperienza personale e attività professionale. E così l'uomo di azienda può trovare nella narrativa suggestioni, stimoli e anche risposte ad alcune domande di fondo che la stessa scienza manageriale elude o stenta a trasmettere, involupata come è nei tecnicismi e nella ricerca di ricette di pronta applicazione.

La stessa evoluzione dei modelli formativi orientati al management esprime una tendenza nello stesso senso. Sempre più questi modelli cercano ispirazione nel teatro, nel cinema, nella letteratura, fino ad utilizzarne largamente i metodi e le tecniche di rappresentazione. L'insegnamento stesso esce dal chiuso delle aule e si vale dell'esperienza in campo aperto, attraverso le cosiddette pratiche outdoor. Anche gli studi sull'organizzazione riscoprono le metafore, seguono una logica narrativa, contaminano il metodo scientifico quantitativo con la ricerca qualitativa di impronta umanistica.

Ma si può arrivare a sostenere qualcosa di ancora più ardito, che la narrazione, nelle sue diverse possibili forme, costituisca non un semplice arricchimento del sapere organizzativo, ma la sua fonte principale. Provocatoriamente Barbara Czarniawska si chiede: “come apprendono gli accademici la loro duplice professione, che consiste nella ricerca e nell’insegnamento? La apprendono dai modelli a quattro variabili o chiedendo ai loro colleghi come hanno affrontato la cosa? In tutte le loro differenti versioni le storie organizzative colgono la vita organizzativa in un modo che nessuna compilazione di fatti potrà mai eguagliare; questo perché sono vettori della vita stessa, non solo suoi ‘resoconti’ ” (Barbara Czarniawska, *Narrare l’organizzazione*, Edizioni Di Comunità, Milano, 2000).

In questa prospettiva acquista senso anche una libera riflessione innescata e provocata da romanzi e da film su una serie di argomenti di rilievo per il management. Propongo qui 7 temi:

- 1) Cambiamento
- 2) Potere
- 3) Formazione
- 4) Leadership
- 5) Responsabilità
- 6) Decisione
- 7) Umore e management.

## **1. Cambiamento. Dogville**

Dogville è un piccolo villaggio nelle montagne rocciose attraversato da una via principale che dopo le ultime case si perde in mezzo alle rocce. Il regista danese Lars von Trier ci rappresenta il villaggio con una scenografia teatrale, che si riduce ad una semplice mappa che segna sul pavimento l’unica strada e le case e porta i personaggi a muoversi in uno spazio stilizzato, simulando l’esistenza di muri e porte.

Un notte d’inverno, negli anni ’30 in piena grande depressione, compare Grace (Nicole Kidman), una donna giovane e bella inseguita da strani spari e braccata, come poi si scopre, da un gruppo di gangsters. Grace viene accolta dagli abitanti del villaggio che dapprima decidono in assemblea di ospitarla per 2 settimane di prova, poi di tenerla con loro e proteggerla. Grace si pone al loro servizio e si guadagna rispetto e amicizia. Ma più tardi arriverà lo sceriffo ad attaccare un manifesto in cui Grace risulta ricercata. E gli abitanti di Dogville cominceranno a pretendere da lei favori sempre più “pesanti”, scivolando via via lungo una china che li coinvolgerà tutti, compreso Tom, il ragazzo aspirante filosofo che si era di lei innamorato. Si scopre così il volto feroce della piccola comunità chiusa, fatta di persone semplici, emarginate

dal mondo che conta e apparentemente animate da buoni sentimenti. La possibilità di esercitare il proprio potere verso una persona che si presenta debole apre il varco a tutti i peggiori comportamenti: opportunismo e inganno, ricatto, menzogna, avarizia, fino all'abuso sessuale e alla riduzione in schiavitù. E in questo sono tutti coinvolti, uomini e donne, vecchi e giovani, compreso i bambini che assorbono naturalmente i modelli di comportamento degli adulti. Ma è anche Grace stessa che procede in questa spirale negativa: in fuga dal padre (che è il capo dei gangsters) rifiuta ogni autorità e ogni difesa, rifugiandosi nella altrui bontà e umanità. In questo modo si espone, ed espone i propri interlocutori, a forme ambigue di rapporto, che finiscono per fare emergere le qualità peggiori delle persone. Alla fine Grace deciderà di uscire dalla propria illusione buonista e di riassumere il proprio ruolo sociale di figlia del gangster. Punirà così orribilmente tutti gli abitanti del villaggio mostrando lo zelo del convertito e del neofita, fino ad uccidere con le sue mani Tom colui che più di tutti aveva voluto accoglierla all'inizio della storia e l'aveva poi tradita e venduta.

Ma la trama del racconto significa poco, scissa dalle modalità della scena e della narrazione, dall'uso spinto di simboli. Nella piattaforma teatrale aperta, sulla quale le case, le strade, gli alberi sono tracciati col gesso, i muri sono più reali e spessi di quelli di cemento. Il mix dei linguaggi propri del teatro, del cinema e della letteratura moltiplica la capacità espressiva e riesce a dare ritmo alla storia. La suddivisione della vicenda in un prologo e nove capitoli e l'espedito della voce narrante fuori scena, combinati con la qualità della recitazione, riescono a rendere in modo persuasivo la dinamica di evoluzione e cambiamento.

Il film ha suscitato opposte reazioni di entusiasmo e critica, oltre che una gamma molto ampia di interpretazioni, come è naturale per un'opera così provocatoria e simbolica.

Così qualcuno vi ha visto una critica radicale alla società americana e ai suoi impulsi distruttivi. Altri una parabola della ribellione al Padre di una Figlia che prima "assorbe i peccati del mondo" e poi anziché perdonare chiede e attua un biblico sterminio.

A me piace richiamare due aspetti diversi. Si tratta dei processi del cambiamento sociale e delle dinamiche di una comunità piccola e chiusa.

Il film analizza quasi *in vitro* il processo del cambiamento sociale, valendosi della potenza congiunta di diversi mezzi espressivi e utilizzando il laboratorio di analisi di un piccolo gruppo di persone isolato da relazioni esterne. L'esito negativo della dinamica del cambiamento sociale da un punto di vista morale non riduce la valenza paradigmatica e di contributo alla conoscenza del film stesso. Anzi ne facilita la lettura.

La rapida sequenza delle scene del film consente di cogliere almeno quattro fasi: l'incertezza iniziale che culmina nella scena dell'assemblea di villaggio; l'accettazione della nuova venuta che riesce a legittimarsi ponendosi al servizio di tutti; la sua progressiva caduta in disgrazia con

l'avvio di una dinamica di sfruttamento; il tradimento, che prelude alla scena finale che rovescia il senso di tutta la vicenda.

In ogni fase agiscono processi rilevanti di cambiamento sociale, che la tecnica narrativa consente di scomporre nelle sue componenti fondamentali: del potere, dell'apprendimento e delle risorse.

Nella prima fase l'agente di cambiamento è Tom: la scoperta di Grace costituisce per lui una risorsa, che gli offre opportunità di avere influenza nel villaggio, di essere propositivo; egli riesce ad avviare un processo di apprendimento nel quale coinvolge i due o tre abitanti inizialmente ostili alla nuova venuta. Convincendoli legittima anche se stesso fino ad assumere quel ruolo di persona autorevole nel villaggio, cui aspirava ma che gli era negato.

Nella seconda fase Grace stessa conduce i processi di cambiamento; attiva la sua abilità relazionale come risorsa e supera il muro di diffidenza degli abitanti del villaggio facendo loro imparare modi di rapporto ed opportunità che non conoscevano. Attraverso il servizio costruisce un proprio spazio di influenza che si rivelerà peraltro difficilmente difendibile nel tempo.

Nella terza fase la spirale di evoluzione positiva e costruttiva delle interazioni sociali si arresta bruscamente e muta di segno quando un po' tutti i personaggi assumono un ruolo più attivo ed escono allo scoperto. Non è facile cogliere l'elemento scatenante di questa inversione, che solo apparentemente emerge da una serie di perturbazioni esterne, come l'intervento dello sceriffo e le notizie sullo status di ricercata di Grace. E' il potere il vero elemento perturbatore: i vari personaggi, sconfitti nella vita e frustrati dai rapporti ripetitivi e asfittici di una piccola comunità chiusa, si scoprono "padroni" di un essere umano. E scelgono di esercitare il loro piccolo potere secondo i propri specifici profili caratteriali. Si apre una spirale di apprendimento in senso eticamente negativo; ma nondimeno di apprendimento si tratta. Ciascuno di loro fa' cose nuove, uscendo dalla routine delle abitudini consolidate. I personaggi scoprono che possono essere malvagi, possono sentirsi vivi umiliando una persona e facendole violenza.

Infine, la quarta fase: l'inganno e il tradimento verso l'ospite è ancora riconducibile alla regia di Tom, che aveva innescato tutta la vicenda. Questa volta la risorsa sono gli elementi esterni, i gangsters che cercano Jane. In un contesto chiuso l'unico contatto con l'esterno diventa un piccolo tesoro; la tensione si indirizza verso questo unico sbocco. L'esercizio del potere non più supportato da processi di apprendimento e da sviluppo di risorse significative si isterilisce e diviene brutale. L'oggetto del dominio perde ogni caratteristica personale e umana e diviene una cosa, non più una persona da utilizzare e sfruttare, ma una merce da vendere. Ma la rarità di questo confronto e dell'interazione con il mondo esterno comporta anche un difetto di realismo e di comprensione delle situazioni: la decisione di tradire è sbagliata non solo eticamente e produce la rovina di chi la prende.

Questo laboratorio delle dinamiche di cambiamento sociale è di grande significato per il contesto delle organizzazioni. Evidenzia l'importanza dei nessi potere/risorse/apprendimento e la molteplicità dei percorsi possibili, sia in senso costruttivo che distruttivo. L'uso del potere è l'ambito critico e il momento di verità delle organizzazioni sociali. Soprattutto le pubbliche istituzioni sono più che mai esposte a una deriva negativa in questo senso, non solo ai "piani alti" come è largamente riconosciuto, ma anche e in modo pervasivo nelle realtà di base, o se si preferisce ai "piani bassi" e "al livello della strada".

Questa considerazione prelude al secondo, e forse più importante aspetto, che riguarda le dinamiche di una comunità piccola e chiusa. Qui darei una lettura del film antitetica a quella di chi lo vede come una critica radicale della società americana e del suo modello di capitalismo. Il villaggio di Dogville rappresenta ben poco dell'America, che da sempre esprime semmai una società aperta, competitiva, pluralista.

Abbiamo visto che il film riproduce invece come in laboratorio i meccanismi di interazione sociale propri di una comunità piccola e chiusa. I vizi e le degenerazioni così efficacemente illustrati trovano spazio proprio nel carattere chiuso del sistema, nell'impossibilità di rinnovamento, bilanciamento e impulso attraverso nuovi rapporti, attraverso lo stimolo di diversi ambienti, idee, culture. Il bigottismo, l'ipocrisia, la lunga coltivazione di illusioni o di idee fisse trovano alimento proprio nella cultura di comunità, del piccolo gruppo, delle relazioni stabili, ripetitive e protratte. E' questo il contesto che favorisce la spirale negativa dell'apprendimento, la concezione di sfruttamento delle risorse, l'utilizzo opportunistico del potere. Io vedrei in questo anche una critica dell'abuso del concetto di comunità, cui si ricorre frequentemente facendone un uso vacuo e improprio, come quando si parla ai tempi nostri di comunità professionale, comunità scientifica, comunità territoriale.

Non divenire Dogville, non essere un piccolo villaggio dove anche l'osso del cane diviene una risorsa da sfruttare, questo è l'ammonimento che trarrei dalla visione del film e che riguarda noi tutti, come persone e come organizzazioni cui partecipiamo.

Può essere un ammonimento valido per le nostre istituzioni, soprattutto per certi ministeri, o certi corpi professionali, che conoscono scarso ricambio, che spesso ancora avversano l'inserimento di elementi esterni e privilegiano i processi di apprendimento involutivi e conservativi. C'è da chiedersi come sono accolte le Grace del caso, ovvero fuor di metafora i soggetti che portano culture estranee e divergenti.

Non c'è bisogno di abitare in un villaggio di montagna per esprimere chiusura e settarismo. Mi è capitato di assistere a evidenti manifestazioni di provincialismo soprattutto in grandi università metropolitane, che si fanno un mito di Harvard e di MIT.

E' un ammonimento che vale infine certamente per alcune sedicenti "comunità scientifiche", che una lettura critica potrebbe assimilare a piccole Dogville abitate da bigottismo ed ipocrisia.

## **2. Potere. The experiment**

Un gruppo di psicologi organizza un esperimento in un finto carcere tedesco. Lo scopo è quello di studiare i comportamenti individuali e di gruppo in un ambiente chiuso e le reazioni di persone chiamate a svolgere il ruolo di prigionieri e guardie carcerarie. Vengono così selezionati 20 uomini: 12 di loro saranno i detenuti e 8 i carcerieri.

I reclutati accettano di partecipare per un compenso di 4000 marchi senza sapere all'inizio quale sarà il ruolo assegnato a ciascuno di loro. Sembrano chiare le regole: ai detenuti è richiesto di sottostare agli ordini, alle guardie di farli eseguire, ma nessuna violenza fisica è ammessa per gli uni e per gli altri.

L'esperimento è programmato per una durata di 15 giorni e ogni momento della vita di questo carcere simulato sarà registrata dalle telecamere: l'occhio del grande fratello sarà attivo 24 ore su 24 e permetterà agli scienziati sociali di analizzare gli accadimenti nei minimi dettagli.

Questo film del regista tedesco Olivier Hirschbiegel è comparso nel 2002 e sembra coltivare il filone dei diversi "grandi fratelli" realizzati nei diversi paesi; in realtà se ne distacca nettamente, perché evita le forme di voyeurismo ed esibizionismo proprie dei programmi televisivi e pone interrogativi seri ed inquietanti.

Le persone inserite con il loro consenso in questo artificiale "gioco di ruolo" sono state selezionate anche in base alla loro "normalità", all'aver una vita tranquilla, un lavoro, un'istruzione, una famiglia. All'inizio tutti sembrano cogliere proprio il carattere di "gioco" dell'esperimento, lo prendono come occasione di fare qualcosa di inusuale, di divertirsi anche, guadagnando al tempo stesso un po' di soldi.

Ma basteranno molto meno giorni dei 15 previsti perché il gioco e l'esperimento degenerino in qualcosa di diverso. I prigionieri, da una parte, subiscono un effetto pesante di perdita di identità: chiamati con un numero, cadono in uno stato di frustrazione e depressione. Le guardie, dall'altra, sono eccitate dai simboli e dalla sostanza del potere di cui dispongono su altri esseri umani. Nell'uno e nell'altro campo agiscono complesse dinamiche di gruppo. Emergono figure di leader che condizionano il comportamento dei rispettivi partner. Si assiste così al confronto competitivo tra i due leader principali che si affermano nei due ambiti: ciascuno di loro per avere autorità nel gruppo dei compagni deve conseguire un successo visibile sull'antagonista. Il leader delle guardie si sente in dovere di forzare la situazione spingendo i compagni ad utilizzare tutto lo spazio di potere concesso dalle regole e anche qualcosa di più; a sua volta il

leader dei prigionieri deve reagire con forza alle angherie per assicurare i compagni e contenere la loro frustrazione. Si genera in questo modo una rapida *escalation*, che porta a violare le regole con atti di violenza sempre più gravi. Sino a che la situazione sfugge completamente di mano agli stessi progettisti e controllori dell'esperimento, che verranno direttamente coinvolti nello scontro. In meno di cinque giorni si arriverà ad una tragica e cruenta conclusione dell'esperimento.

Si racconta che qualcosa di analogo fu tentato in Inghilterra negli anni '70 e venne per prudenza interrotto dopo le prime avvisaglie di degenerazione. Un successivo libro di Mario Giordano, *Black Box*, ha ripreso il tema e ispirato questo film tedesco. Al di là di qualche esagerazione e difetto di realismo, del resto comprensibili in un film, il regista è riuscito a costruire una sequenza di scene che rendono bene il clima di crescente tensione e di progressiva angoscia, che coinvolge le persone e trova alimento nelle dinamiche proprie di due gruppi contrapposti in un ambiente chiuso.

Emerge così in un contesto non tradizionale, anche se non completamente nuovo, il tema di sempre della tentazione inerente l'esercizio del potere, dell'istinto di sopraffazione che investe e domina molte persone, della soddisfazione che molti provano nell'affermare su altri il proprio arbitrio, anche indipendentemente dai vantaggi concreti che ne derivano ed anche a prezzo di rischi e costi personali.

Il rilievo di queste tematiche si manifesta oggi, sempre più, in contesti più legati alla vita di tutti i giorni e non soltanto negli scenari straordinari e drammatici, come quelli delle guerre e dei conflitti politico sociali.

Nel funzionamento delle organizzazioni di tutti i tipi si pongono i problemi del corretto esercizio del potere e delle contromisure per limitare arbitri ed eccessi, senza per questo recare danno all'efficacia e all'efficienza dei processi operativi.

E' un problema che assume contorni tanto più rilevanti per il caso delle pubbliche amministrazioni, il cui dato specifico, che le differenzia dalle altre organizzazioni produttive, consiste proprio nel disporre di una risorsa particolare, il potere, appunto, di imporre, costringere, sanzionare determinati comportamenti di persone e soggetti organizzati. Il fatto che il potere di cui le amministrazioni dispongono sia inserito in un quadro di norme e regole, che garantisce la libertà individuale e prevede tutta una serie di tutele, non basta a risolvere questo problema anche se consente normalmente di evitarne le manifestazioni estreme. Il fatto è che l'esercizio del potere pubblico passa attraverso le azioni degli amministratori e funzionari che esercitano responsabilità ai vari livelli istituzionali e organizzativi. E come tutti gli uomini e le donne queste persone non sono esenti dalle tentazioni inerenti l'esercizio dei poteri, grandi o piccoli che siano.

C'è da stupirsi quindi che la grande attenzione che i problemi del management pubblico stanno attirando in questi ultimi anni, sia negli studi che nelle applicazioni, sia così poco orientata ad affrontare questo tipo di tematica. I manager pubblici sono spinti da più parti a ispirarsi ai paradigmi della gestione aziendale e d'impresa, a entrare nella logica del rapporto con il mercato e con il cliente. Ma ancora poche riflessioni sono dedicate alle modalità per gestire meglio quel potere autoritativo e coercitivo che fa parte della fisiologia dell'amministrazione e per prevenire – con strumenti specifici di management pubblico – comportamenti devianti e scorretti.

Eppure siamo ancora tutti vittime di professori universitari che si comportano in modo arrogante con gli studenti, di vigili che non sembrano al servizio del cittadino ma alla caccia del più alto gettito delle contravvenzioni, di magistrati ed esponenti delle forze dell'ordine che rifiutano aprioristicamente ogni critica al modo in cui esercitano le loro pesanti prerogative, di responsabili di decisioni importanti in tanti campi che non dimostrano sufficiente imparzialità ed equità.

Non è di questo che ci può stupire, né può essere un film come *the experiment* a illuminarci su una problematica che la grande letteratura mondiale da sempre ha sviscerato nei minimi dettagli. Anche il film però ci richiama a considerare che esistono contesti che possono più facilmente ridestare quell'istinto di uso malvagio e arbitrario del potere che è latente in ognuno di noi. E che quindi le moderne organizzazioni, e soprattutto quelle più esposte strutturalmente a tali dinamiche, dovrebbero attivare logiche e strumenti di management orientati a prevenire e contenere questi rischi e le dinamiche che li producono. E non solo affidarsi alle generiche norme finalizzate a reprimere abusi.

Ciò che stupisce è solo la scarsa attenzione al tema del potere e del suo uso incongruo quando si parla del management pubblico. La visione di *the experiment* dovrebbe richiamarci a riprendere con maggiore profondità questa tematica.

### **3. Formazione. La mala educazione: da De Roberto a Almodovar**

*La mala educaciòn* è l'intrigante titolo di un nuovo film di Almodovar giunto verso la fine del 2004 nelle nostre sale. Curiosamente, la stessa espressione di *mala educazione* compare nel grande romanzo di fine ottocento di Federico De Roberto "I Viceré", messa in bocca al personaggio di Don Blasco, un monaco prepotente e ignorante che taccia a sproposito altri del proprio evidente difetto.

Alcuni critici rimproverano ad Almodovar una polemica preconcepita e scontata, troppo caricata e totalizzante verso alcune "deviazioni" presenti all'interno di istituzioni ecclesiastiche

come i collegi, ma non mi sembra proprio che il film miri più di tanto a questo tipo di bersaglio, che invece è sicuramente presente in De Roberto. La sua descrizione della vita condotta dai monaci nel grande convento benedettino di S. Nicola a Catania, del clima sociale al suo interno, dei rapporti interpersonali e politici, delle modalità di funzionamento, offre un rilevante contributo alla comprensione delle istituzioni totali e dei loro problemi. Ma è anche impregnata di una visione negativa e pessimistica, che comunque è accettabile in un'opera di grande spessore innovativo e che precorre le vie che più tardi saranno seguite da Pirandello e Tomasi di Lampedusa.

Attraverso la lettura disincantata di De Roberto scopriamo ancora una volta che nessuna realtà è più aperta verso l'esterno di un "sistema chiuso" e che le norme e i regolamenti formali offrono scarso appiglio per comprendere il funzionamento reale di un'organizzazione complessa: "a mezzogiorno, quando tutti erano raccolti nell'immenso salone dalla volta dipinta a fresco, rischiarato da ventiquattro finestre grandi come portoni, il Lettore settimanario saliva sul pulpito e alla prima forchettata di maccheroni, dopo il Benedicite, si metteva a biasciare (... ) la Regola di San Benedetto: 34° comandamento: non esser superbo; 35°: non dedito al vino; 36° non gran mangiatore; 37° non dormiglione; 38°: non pigro...". Ma i monaci, in realtà "facevano l'arte di Michelasso: mangiare, bere e andare a spasso". Il grande Convento benedettino già nel 1550 si era spostato in città in un "magnifico edificio" e nel 1735 la sua ricchezza era "pervenuta al sommo: settantamila onze l'anno e certi feudi erano così vasti, che nessuno ne aveva fatto il giro!".

Non meraviglia quindi che la conquista del posto di comando di un tale consesso finisse per essere ambita e mobilitasse un'intensa attività politica dei più ambiziosi tra i monaci.

La mala educazione è un processo complesso che connota in profondità il percorso di formazione che conduce ai posti di maggiore responsabilità. De Roberto ce lo illustra con un realismo spietato in relazione a tre differenti personaggi che animano la scena del grande convento.

I primi due personaggi sono lo stesso Don Blasco, membro cadetto della famiglia Uzeda e suo nipote Lodovico. La narrazione di De Roberto contrappone le caratteristiche dei due monaci. Il primo è stato inserito in Convento contro la sua volontà, senza nessuna vocazione, ed ha covato per lungo tempo risentimento ed odio, sfruttando con avidità tutti i piccoli e grandi privilegi derivanti dal suo rango. Sempre in testa a tutti i monaci nei comportamenti peggiori: "gioco, gozzoviglie, il quartiere popolato di ganze, i bastardi ficcati nel convento in qualità di fratelli – dei padri – nuovo genere di parentela!". E' attivo nella politica interna, come terribile oppositore dei tentativi dell'abate di arginare i comportamenti peggiori ed anche come fazioso esponente dell'ala più retriva dei monaci, quella dei "sorci", fautori dei borbonici. Il nipote

Lodovico, nella sua qualità di secondogenito, avrebbe potuto evitare la sorte del Convento, ma dovette subire la scelta della madre di privilegiare il terzo figlio. Qui De Roberto illustra un efficace processo di manipolazione orchestrato da donna Teresa che “cominciò invece a lavorare perché il duchino Lodovico sentisse la vocazione”. Anche il confessore di lei, Padre Camillo “lavorava a quel risultato educando il ragazzo alla cieca obbedienza clericale, mortificandone in ogni modo i sensi e la fantasia, dandogli la paura dell’inferno, facendogli intravedere le letizie del paradiso”. Quando Lodovico si accorse della manipolazione che aveva subito era troppo tardi, non riuscì più a ribellarsi. “Mentre Don Blasco, grossolano, ignorante, avido di godimenti materiali, gozzovigliava coi peggiori monaci (...) Don Lodovico, più fine, più istruito e soprattutto più accorto, più padrone di sé fu additato come raro esempio di virtù ascetiche, come arca di dottrina teologica. Mentre lo zio, per vendicarsi del perduto potere mondano, pretendeva spadroneggiare nel convento, vociando contro l’Abate e il Priore e i Decani e i Cellerari, bestemmiando San Nicola e San Benedetto e tutti i loro celesti compagni, il nipote parve mettere ogni cura nel farsi da parte, non nutrire altra ambizione fuorché quella di studiare... In cuor suo egli smaniava di prendersi la rivincita. Poiché si trovava per sempre chiuso là dentro, voleva arrivare, presto, prima d’ogni altro, ai gradi supremi. Ai Benedettini, infatti, c’era un regno da conquistare: l’Abate era una potenza, aveva non so quanti titoli feudali, un patrimonio favoloso da amministrare: le antiche costituzioni di Sicilia gli davano il diritto di sedere tra i Pari del regno!”.

Col tempo, nipote e zio, si trovarono coinvolti in una lotta per il posto di potere supremo, che i membri della famiglia Uzeda potevano facilmente rivendicare. Così Lodovico “si guadagnava simpatie con l’umiltà del contegno, con l’obbedienza prestata ai maggiori ed anche agli eguali, con la stretta osservanza della regola, con la fama di dottrina in brev’ora acquistata. Così era stato eletto decano a ventisette anni; ma, portato in palmo di mano dall’Abate e da quasi tutti i monaci, egli si attirò l’odio più acre e violento dello zio. Assetato di potere, Don Blasco voleva anch’egli esser Priore ed Abate; ma la vita scandalosa, il carattere violento, l’ignoranza supina gli rendevano se non impossibile perlomeno difficilissimo l’appagamento di quell’ambizione, tanto che non prima dei quarant’anni era stato decano; veder dunque a quel posto il nipote ‘col guscio ancora in....capo’ lo fece uscire fuori dalla grazia di Dio”.

E quando venne l’occasione dell’elezione del nuovo Priore “a maggioranza strabocchevole fu eletto Don Lodovico”, dato che Don Blasco sul nipote “aveva solo il vantaggio dell’età, ma questo non era tale da compensare tutti i suoi enormi difetti”.

Di tal natura erano quindi i processi di formazione alla leadership del Convento. Stante la difficoltà di misurare la fede e la vera vocazione, le doti che venivano valorizzate erano il conformismo, l’accortezza, la prudenza, la capacità anche di dissimulare i propri reali pensieri.

Quando verranno tempi difficili e si andrà verso la soppressione dei conventi, emergerà tutta la debolezza di una leadership così formata: Lodovico stesso fallirà nel convincere i monaci ad accettare soluzioni capaci di evitare la dispersione della comunità.

Ma la famiglia degli Uzeda offre al Convento anche un terzo personaggio, il giovane Consalvo che entra come novizio essenzialmente per completare il proprio corso di studi in un periodo di difficoltà economiche della famiglia. Proprio nella gestione di questo tipo di novizi possiamo cogliere il metodo educativo del Convento. Per entrar novizi e diventar monaci bisognava essere nobili e vi si trovavano infatti i rappresentanti delle prime famiglie di tutta la Sicilia: “basta essere ai Benedettini, o monaco o novizio, per significare che uno è signore”, spiegava fra’ Carmelo al principino. “Qui entrano soltanto quelli delle prime case...”. E fra’ Carmelo, da cinquant’anni tra le mura del Convento, si assume il compito di facilitare la vita al principino. “...egli se lo teneva vicino più che poteva, gli regalava dolci e balocchi, lo vantava all’Abate, al maestro dei novizi, agli zii ed a tutti. Il ragazzo, veramente, era troppo vivace, faceva il prepotente, attaccava lite coi compagni; fra’ Carmelo, paziente ed indulgente sapeva scusarlo presso il maestro...”. “Bisogna lasciarli fare, i ragazzi; e poi sono signori, e a noi tocca di obbedirli”. Durante le lezioni, quando si dava la pena di stare attento, Consalvo capiva tutto e raccoglieva lodi, e premi; ma del resto non c’erano castighi, ché i maestri lettori, tutti preti di bassa estrazione, non osavano neppure dar dell’asino agli scolari...”. Consalvo riceveva così le stesse lezioni che aveva appreso in famiglia: “le digeriva meglio che non l’altre del latino e dell’aritmetica. Esse gli davano un’idea straordinaria di quel che valeva...”. La vita del Convento sembrava dominata dalla tradizione e da rigide norme, ma la Regola di San Benedetto era in realtà continuamente violata; monaci come Don Blasco la disprezzavano apertamente, parlavano di “antichità” e “coglionerie”. L’Abate stesso soffriva di questa evidenza, ma nei momenti in cui si lagnava del “poco rispetto dei monaci, dello scandalo che molti continuavano a dare...” si trovava di fronte a risposte come quella del Priore Don Lodovico: “Il glorioso nostro fondatore, Padre dei monaci, c’insegna qual è il rimedio contro gli errori dei traviati: l’orazione dei buoni, acciocché il Signore, che tutto può, dia salute agli infermi fratelli...”. “Per questo egli non riprendeva nessuno, non dava corso ai richiami che spesso venivano a fargli, lasciava che ognuno cocesse nel proprio brodo”.

Quando uscirà dal Convento, Consalvo sarà pronto ad assumere il ruolo di Principe di Francalanza e a gettarsi nella nuova avventura della politica: “Sentiva di dover fare in politica come aveva visto fare a suo padre in casa, quando si teneva bene con tutti e secondava le pazzie di tutti i parenti, salvo a dare un calcio a chi non poteva più nuocergli. Adesso adoperava quel metodo in grande, piaggiando tutti i partiti”. “Tranne che nel grande principio aristocratico, nel profondo disprezzo verso la ciurmaglia, nella ferma opinione d’esser fatto veramente di un’altra

pasta, nell'ardente bisogno di comandare al gregge umano come avevano comandato i suoi maggiori, egli era disposto a concedere tutto". "Né credeva alla sincerità della fede altrui. Monarchia o repubblica, religione o ateismo, tutto era per lui questione di tornaconto materiale o morale, immediato o avvenire. Al Noviziato aveva avuto l'esempio della sfrenata licenza dei monaci che avevano fatto voto dinanzi a Dio di rinunciare a tutto; in casa, nel mondo aveva visto che ciascuno tirava a fare il proprio comodo sopra ogni cosa".

Nel film di Almodovar la perversità del processo educativo appare in una luce diversa, anche se l'ambiente del collegio religioso può richiamare il contesto del convento. La "mala educazione" del titolo deriva da quella educazione pessima, sia quella delle buone maniere che quella accademica, che insegnanti con poca competenza hanno imposto. Come lo stesso regista spagnolo ha commentato in un'intervista "la formazione dello spirito era profonda e terrificata, e ha creato una vera e propria deformazione malefica dei bambini". Questo ci mette in guardia contro una formazione di stampo ideologico, improntata ai modelli del convento, o del collegio.

Ma qui siamo lontani dalla polemica di taglio ottocentesco contro l'opportunismo e l'abuso del potere ecclesiastico. Attraverso l'ironia e l'intreccio di molteplici visioni Almodovar alleggerisce il pessimismo e attenua l'oscurità del contesto; anche i personaggi "negativi" trovano comprensione, se non assoluzione e la stessa rigidità delle istituzioni appare come una delle tante miserie e inadeguatezze della realtà, non più una "causa prima" che meriti di essere posta in stato di accusa. In primo piano appare la debolezza, non la perversità, dei processi e degli istituti formativi. Nella società aperta, competitiva, pluralista l'individuo non è più di tanto esposto alla durezza di un esercizio formale del potere; ma si trova altrettanto debole e impotente di fronte a forme di prevaricazione diffuse, nella logica del "tutti contro tutti". I processi educativi non sono più confinati in ambiti formali, ma avvengono in uno spazio molto più ampio, del quale fa parte il cinema, fa parte la musica e le canzoni, come il film evidenzia con forza, fanno parte più in generale tutti gli strumenti di comunicazione e interazione sociale.

In positivo, nel film di Almodovar, c'è forse un richiamo alla responsabilità. Come lo stesso regista afferma, nel film "non c'è una morale manichea. Non esistono buoni e cattivi, perché è un film che fa parte di un genere, quello noir, che non può essere giudicato con canoni morali normali. I personaggi non hanno scrupoli, sono ambiziosi, vivono pericolosamente, ma sono liberi. Questo è positivo. Hanno fatto scelte cupe, oscure, ma non se ne lamentano: è la loro vita, è il loro destino fatale".

La mancanza del senso della responsabilità, è invece, con la dissimulazione che la accompagna, la nota dominante che emerge dal romanzo di De Roberto nella sua parte finale: il protagonista di successo, il già novizio Consalvo, divenuto ora principe di Francalanza, torna nel Convento di S. Nicola, ormai espropriato all'ordine religioso, per tenervi il suo comizio

elettorale. La grande scena di massa del comizio, già allora denominato *meeting* all'inglese (siamo nell'800!) è un capolavoro di psicologia delle masse e illustra magistralmente quella politica-spettacolo che molti credono erroneamente un portato dei tempi più recenti. Consalvo recita un discorso lunghissimo e inconcludente, che tocca tutti i temi senza approfondirne nessuno, ammicca ai più diversi interessi, evita di prendere posizioni che possano allarmare qualcuno, ma mira soprattutto ad impressionare con la retorica e la magniloquenza un pubblico eterogeneo, una massa enorme di persone appiattita sulla sensibilità dei meno provveduti. È importante il ruolo che in questo scenario assume la scenografia, sapientemente e grandiosamente costruita con bandiere, bande musicali e ritratti di tutti i padri della patria, di ogni tendenza politica per accontentare tutti. Il trasformismo politico che dominerà nell'Italia dei successivi centocinquanta anni viene qui prefigurato in termini che dovrebbero impressionare chi si accosta oggi a questa lettura.

Come scampare quindi alla “cattiva educazione”, che sopravvive e si espande pur in una società tanto mutata e che vede diluirsi la presa di quelle istituzioni totali che sembravano esserne la fonte? Come si possono promuovere al contrario forme di “buona educazione”? Sono interrogativi che hanno oggi significato anche per il management, per quello pubblico in particolare, anche se il tema è apparentemente lontano. Nel management c'è un aspetto di azione educativa, soprattutto legata alla componente di leadership, dove influenzare i modelli di comportamento, o generare occasioni di apprendimento nell'ambito delle organizzazioni divengono aspetti di rilievo. Un primo passo che dovrebbe ormai essere scontato è quello di riconoscere l'inutilità di percorsi di apprendimento “chiusi”, isolati dal contesto sociale più ampio, o miranti a inculcare valori prestabiliti, si tratti pure di un'etica rigorosa della funzione pubblica, o dell'impresa. I processi formativi formali, in contesto protetto e orientato, hanno ormai un effetto blando, possono avere un effetto sulle competenze tecniche, ma non incidono più che tanto sui comportamenti, sia nel bene che nel male. Definire e sviluppare percorsi di “buona educazione” è forse un'utopia nel mondo di oggi, ma certo non sono regole, standard, certificazioni e accreditamenti gli strumenti che la possono promuovere e garantire. Il processo educativo positivo è un rapporto tra persone, come tale dinamico, gratuito e irripetibile, impossibile da codificare e “fermare”, se non al prezzo di annullarne il valore. Quanto più, poi, riconosciamo che l'educazione avviene in un ambiente ampio, aperto all'influenza di soggetti liberi, esposto all'azione di “poteri forti” che agiscono nello spazio reale e virtuale della comunicazione, tanto più dobbiamo ammettere che la possibilità di orientamento consapevole e di programmazione è molto ridotta.

Resta importante alla fine l'indicazione di coltivare la responsabilità, a tutti i livelli, e cercare i modi giusti per farla emergere anche attraverso la trasparenza, pur nella complessità del

contesto sociale e delle forme della comunicazione. Sembra la via giusta, anche se ancora genericamente indicata. Almodovar, soprattutto, ce la addita attraverso quella sensibilità, quella tolleranza e quella comprensione delle ragioni altrui di cui è indiscusso maestro.

#### **4. Leadership. Master & Commander**

Ancor più dei condottieri o dei capi militari, sono i comandanti delle navi ad impersonare nella storia l'essenza della leadership, a dispiegare al massimo grado l'insieme delle qualità necessarie per guidare un gruppo di uomini a realizzare un'impresa straordinaria.

La letteratura e il cinema hanno spesso esaltato le figure di navigatori alla scoperta di nuovi mondi, di capitani impegnati in battaglia e anche di comandanti di semplici navi commerciali capaci di uscire vittoriosi da uragani e tempeste. Forse questo dipende proprio dalla forza di quegli eventi del mare che sono stati illustrati da Conrad come capaci di mostrare in piena luce "il valore effettivo di un uomo, i limiti del suo temperamento e la fibra di cui è fatto; che rivelano la sua capacità di tener duro e la verità segreta di ciò che lascia trasparire, non solo agli altri ma a se stesso" (Lord Jim).

Ciò che per molto tempo ha caratterizzato la nave, o anche la piccola flotta, come organizzazione e come microcosmo sociale, è infatti proprio il suo isolamento nell'oceano, il suo scollegamento per lunghe durate rispetto alle centrali di comando e coordinamento. La figura del capitano al comando di un vascello è chiamata a fronteggiare direttamente i grandi rischi del confronto con la natura, con i possibili nemici e più in generale con l'ignoto. Ma soprattutto deve farlo contando solo sulle proprie forze e sulle risorse inizialmente assegnate. Deve rispondere agli eventi, deve decidere e deve agire, senza poter contare su indicazioni e suggerimenti dei capi supremi. La nave e il suo capitano quando sono in mare non rientrano più in un ordinamento burocratico, il loro comportamento non è normabile nel dettaglio da nessuna autorità. E le regole stesse non possono essere altro che generali, possono indicare una direzione non prescrivere azioni specifiche.

Oggi si parla molto di *empowerment* come ricetta per il miglioramento organizzativo; ma quale tipo di *empowerment* si può ritenere maggiore dell'autonomia e discrezionalità quasi assoluta attribuita per secoli ai comandanti in mare?

Nello scenario occupato dai grandi leader del mare si stagliano certo molte figure singole, ma è la Marina di Sua Maestà Britannica a rappresentare la più importante realtà collettiva, una grande scuola di leadership capace di rinnovare il suo primato nei secoli. La selezione dei giovani ufficiali, la loro formazione, il duro tirocinio nei ruoli intermedi, la forte cultura di corpo, l'influsso dei grandi comandanti sono tutti elementi che convergono nel forgiare modelli

di comportamento in grado di garantire il risultato necessario: disporre di un alto numero di comandanti audaci, generosi, capaci di guadagnarsi la piena fiducia dei loro marinai.

La Marina di Sua Maestà non è una burocrazia come tante, ma una vera organizzazione professionale imperniata sulle figure dei comandanti. E' questo lo sfondo istituzionale e organizzativo del film *Master & Commander*, nel quale Russel Crowe interpreta la figura del capitano della nave britannica *Surprise*, Jack Aubrey, cresciuto alla scuola di Nelson e conosciuto con il soprannome di "Jack the lucky": il fortunato. Nel 1805 *Surprise* naviga al largo delle coste brasiliane alla caccia dell'*Acheron*, una nave corsara francese più veloce e potente che fa rotta verso le isole Galapagos per saccheggiare le baleniere di Sua Maestà. *Acheron* è considerata una sorta di nave fantasma per la sua capacità di apparire all'improvviso e ingaggiare battaglia sfruttando il vento a favore. E questo è quanto capita all'inizio del film con la *Surprise* colta alla sprovvista e gravemente danneggiata. Ma il capitano Aubrey, nonostante le ferite inferte dal nemico al fasciame della nave e all'orgoglio del suo equipaggio, decide di inseguire la nave corsara più veloce e potente anche contro il parere del suo amico, consigliere, nonché medico di bordo, il Dr. Maturin, dando corso a quel duello ai confini del mare evocato nel sottotitolo del film. E alla fine la spunterà conseguendo la vittoria.

Ma il significato del film non è tanto nell'azione descritta, quanto nell'analisi del personaggio di Aubrey e del suo itinerario nell'immensità dell'oceano, dove scontri e battaglie sono soprattutto le prove che il capitano e l'equipaggio devono affrontare per crescere di statura professionale e morale. Il regista Peter Weir esplora il microcosmo di una nave, i momenti della sua vita quotidiana e soprattutto il percorso di crescita degli ufficiali più giovani all'ombra della figura di Aubrey. Vediamo all'opera la pratica sviluppata per secoli dalla Marina inglese di temprare nei ruoli di ufficiali intermedi quei *teenagers* di estrazione aristocratica che sono destinati a divenire comandanti, con tutta la tensione e il rischio di questa scelta. Uno di loro, il più giovane, supererà dure prove, un altro morirà nella battaglia ed il terzo finirà per gettarsi in mare di fronte all'ostilità della ciurma verso di lui, innescata da un vecchio maligno e alimentata dalla sua stessa debolezza. Vediamo così che il capitano di una nave del primo ottocento è maestro e comandante al tempo stesso, anticipando quelle teorie moderne che vedono il leader come attivatore di apprendimento. E la sua stessa personale crescita è segnata dai successi come dagli insuccessi, vede momenti di duro decisionismo ed altri dove si concede qualcosa al sentimento. Importante è il rapporto con il Dottore di bordo, Stephen Maturin, che è anche scienziato e naturalista (impersonato da Paul Bettany): i due hanno una relazione speciale che Aubrey forza spinto dal senso del dovere e dall'ambizione. Dopo essere stato al comando di Nelson vuole anch'egli entrare nella storia, e vuole a tutti i costi compiere l'impresa che il più equilibrato medico sconsiglia. Presa la decisione di fondo, tutto il resto consegue in una logica

inesorabile, la razionalità obbliga a scegliere sempre “il male minore”, a sacrificare anche la vita di alcuni per salvare la maggioranza.

Ma nel lungo itinerario iniziatico, il capitano stesso entra in una diversa dimensione, favorita dall’atmosfera di sogno delle isole Galapagos, luogo di favolose scoperte, di serenità ed anche di arricchimento spirituale. Si entra così nel terreno di un’avventura umana condivisa ed emozionante, dove l’amicizia tra i due personaggi si rafforza e alla fine anche il confronto sanguinoso col nemico non appare tanto nel segno dell’odio e del dominio della violenza, ma in quello del perseguire un dovere e un ideale secondo un ordine che accomuna tutti, anche gli avversari, che appaiono anch’essi condotti da forti leader, stimati dalla ciurma.

Il film può dire qualcosa a chi è interessato alla leadership: il comando si lega alla *mastership*, quindi alla capacità di controllo personale, di dominio di sé, di indipendenza e libertà; ma si lega anche al secondo significato della parola master, che evoca il maestro, l’insegnamento e l’apprendimento (v. Concise Oxford Dictionary). Proprio in condizioni estreme, dove il comando è esercitato su un microcosmo sociale isolato dalle normali connessioni, dove forte è l’incertezza e altissima la tensione suscitata da elementi incontrollabili, la qualità della leadership è chiamata a svilupparsi su più dimensioni. Il dominio di sé porta il segno della razionalità e rende liberi, ma lo sviluppo anche delle qualità relazionali ed emotive aggiunge qualcosa e rende il leader capace di formare altre persone e generare apprendimento.

Può essere una lezione valida anche per le nostre istituzioni pubbliche e private, per fortuna soggette oggi a tensioni di minor portata e più raramente costrette a confrontarsi con gli eventi del mare e delle battaglie. Chi però dirige una scuola, un ospedale, un carcere, un commissariato, esercita una responsabilità importante su un microcosmo sociale, che non è isolato come una nave in mare aperto, ma ha una propria configurazione di realtà autonoma che mal si adatta ad una conduzione di stampo burocratico o incentrata sulla semplice conformità a norme esterne o alle direttive di centrali di governo. E la capacità di leadership in questi contesti deve quindi ricercare uno sviluppo equilibrato lungo gli assi della razionalità e dell’intelligenza emotiva.

## **5. Responsabilità. Il responsabile delle risorse umane**

E’ difficile che il titolo di un romanzo ne esprima il contenuto profondo nella misura in cui ciò avviene nell’opera che lo scrittore israeliano Abraham B. Yehoshua ha voluto intitolare “il responsabile delle risorse umane”.

Questa sola qualifica formale continuerà ad identificare per tutto il romanzo il protagonista ed il suo significato evolverà durante lo svolgimento, accompagnando la maturazione di un personaggio del quale il narratore non rivela mai il nome. E lo stesso varrà per tutte le altre figure che animano la vicenda, ambientata prima a Gerusalemme e poi in uno scenario di viaggio in un paese lontano. I lettori incontreranno così “il proprietario dell’azienda”, “la segretaria”, “il direttore del turno di notte”, “il tecnico del laboratorio”, l’impiegata del ministero dell’Immigrazione, “la console”, e così via, ponendo attenzione al ruolo formale. Un’eccezione invero c’è, perché un personaggio ha un nome, Julia Regajev, la donna che è presente in tutto il romanzo, pur essendo già morta all’inizio, vittima di un attentato kamikaze nel mercato nel cuore di Gerusalemme.

In effetti è la sua vicenda personale all’origine di tutta la storia che Yehoshua racconta. Il suo corpo resta per giorni all’obitorio senza che nessuno lo reclami, nessuno si è accorto della sua scomparsa. Un giornalista – che il responsabile delle risorse umane definisce subito “il serpente” e continuerà poi per tutto il romanzo ad essere così denominato - minaccia di far scoppiare uno scandalo, accusando di insensibilità la fabbrica in cui la donna lavorava come operaia e di cui le è stato trovato in tasca il cedolino dello stipendio.

Sembra così di trovarsi di fronte a una tipica situazione di anonimato ed estraneità: un’immigrata straniera, una semplice addetta alle pulizie con un rapporto di lavoro a termine, la cui tragica scomparsa non viene nemmeno notata. La cosa lascia del tutto indifferenti le persone che avrebbero dovuto preoccuparsi di lei e che sembrano prigionieri di ruoli formali e burocratici nei quali si identificano completamente.

E il peso, il condizionamento esercitato dal ruolo formale che ciascuno riveste, viene sottolineato con molta efficacia anche al di fuori dal contesto aziendale o burocratico, con riguardo quindi alle relazioni di ordine personale e familiare: compaiono così la “ex moglie”, “la madre”, “la figlia” del responsabile delle risorse umane, che ne condizionano in vari modi l’umore e le azioni. E poi compariranno altri parenti: “il marito della segretaria del proprietario”, “il bambino della segretaria”, il marito della console”, “il fratello dell’autista”.

Julia Regajev è la sola ad avere un nome, in contrasto con la sua sfortuna personale e con la sua posizione al fondo della scala sociale: umile lavoratrice in un paese straniero, ingegnere che deve accontentarsi di un posto di addetta alle pulizie della fabbrica, già morta all’inizio del romanzo, dopo essere stata abbandonata dal marito e dall’amante e anche dal suo stesso figlio, tornato in patria. Diversamente da lei, che ha fatto scelte “controcorrente”, tutti gli altri sembrerebbero prigionieri dei propri ruoli formali, che non contemplano il seguire l’impulso delle emozioni o il preoccuparsi di quanto non è compreso nelle rispettive competenze. Questo vale massimamente per il responsabile delle risorse umane, che del resto non sembra all’inizio

particolarmente propenso e sensibile verso un'interpretazione estensiva e socialmente aperta del proprio ruolo. Scopriamo subito infatti che aveva fatto carriera nell'azienda occupandosi di altro, lo sviluppo commerciale all'estero, e che il proprietario gli aveva affidato l'attuale posizione in chiave temporanea, per consentirgli di stare più vicino alla famiglia. Ciò non era servito a evitargli il divorzio, ma costui aveva deciso di restare per il momento in questa funzione non tanto perché la sentisse particolarmente, quanto per "recuperare" almeno il rapporto con la propria figlia adolescente. Veniamo anche a sapere che il cambiamento del nome da "Ufficio del personale" a "Dipartimento delle risorse umane" non era avvenuto per un'idea del responsabile, ma era stato promosso dalla sua segretaria, veterana del reparto e stimolatrice di altre innovazioni, come la scannerizzazione delle foto di tutti i dipendenti.

Man mano che la storia si sviluppa ci accorgiamo però che i diversi personaggi denominati solo attraverso il ruolo burocratico e formale sanno andare molto al di là di questo.

Lo stesso responsabile delle risorse umane resta "stupito dalla mania delle segretarie di assumersi incarichi decisionali". Sono proprio le segretarie a prendere in mano la situazione nelle fasi iniziali. Questo avviene quando il proprietario dell'azienda impone di "tralasciare qualsiasi altro impegno e dedicarsi a tempo pieno a questa storia perché di sua competenza non sono solo le ferie, i permessi per malattia o i pensionamenti, ma anche i casi di morte (...) da questo momento in poi siamo tutti impegnati a dimostrare che anche noi possediamo un'umanità, non meno di quel serpente; e che il destino di questa donna ci sta a cuore. Ci pensi. Abbiamo forse altra scelta? No".

La segretaria del proprietario dell'azienda si propone così addirittura come suo "sostituto", quando questi si prende qualche giorno di riposo. E, soprattutto, la segretaria dello stesso responsabile delle risorse umane viene "colta da frenesia per la nuova missione", è investita da una "febbre professionale, o forse persino etica", fino al punto "da averle fatto dimenticare la sua casa, che solo fino a un'ora prima aveva lottato per non lasciare".

E così a poco a poco anche il nostro responsabile delle risorse umane, inizialmente un po' bloccato e scettico, viene sempre più coinvolto: "d'un tratto è commosso dalla capacità di una semplice addetta alle pulizie straniera di risvegliare un nuovo senso di solidarietà tra i dipendenti dell'azienda". Anche lui si trasforma quindi in uno zelante e intraprendente investigatore. Qualche esitazione ancora lo coglie mentre visita la fabbrica, il panificio dove lavorava Julia, durante il turno di notte. Lì, mentre osserva i tecnici che eseguono il loro lavoro in armonia, "un brivido di invidia lo percorre. In una notte di tempesta come questa è preferibile avere a che fare con materiali inerti piuttosto che con una fragile umanità ferita. Qui è possibile correggere gli errori con il semplice movimento di un interruttore o la pressione di un pulsante".

Ma proprio nella visita notturna al panificio industriale il responsabile delle risorse umane inizia il lungo percorso che lo porterà a viaggiare alla scoperta di un paese lontano e sconosciuto ma anche a seguire un itinerario interiore acquisendo nuove dimensioni di sensibilità umana ed anche professionale. Il dirigente aveva lavorato in un altro ramo dell'azienda e non aveva mai avuto occasione di incontrare la realtà del panificio, che rappresentava il core business originario del gruppo: una grande fabbrica che panifica per tutto il paese. Ora si accorge che è importante conoscere da vicino gli ambienti della produzione e si rammarica di avere invece sempre ricevuto nel suo ufficio i lavoratori del panificio per discutere le questioni contrattuali. L'incontro con il direttore del turno di notte evidenzia una carenza di dialogo e di comunicazione, tanto che tra lui e la segretaria piena di zelo che accompagna il responsabile nasce un piccolo battibecco. Il direttore dichiara di aver consigliato la donna straniera di lasciare il lavoro e di cercarsene uno più adatto, e così si giustifica: "dalle risorse umane l'hanno mandata a fare le pulizie senza capire di avere tra le mani un ingegnere". "Gli si spezzava il cuore a vedere una donna così girare di notte con in mano un secchio ed uno spazzolone". Mentre la segretaria, che in questa fase sta un po' "rubando" il ruolo al suo stesso capo, replica: "allora, siccome a lei si spezzava il cuore ha deciso di mandare via un'ottima lavoratrice? Almeno poteva chiederci se avessimo una mansione più adatta a lei in un altro reparto...".

Ma dopo questa visita che lo ha visto ancora passivo, ma lo ha fortemente colpito, il nostro responsabile delle risorse umane inizia a prendere nelle proprie mani l'iniziativa e finirà per andare molto oltre anche di quanto richiestogli dal proprietario dell'azienda.

Si recherà all'obitorio, poi all'abitazione della donna e intraprenderà il viaggio per riportarne la salma al paese d'origine, subendo la sgradita compagnia del giornalista "serpente". Incontrerà il figlio di Julia e infine anche la madre, affronterà diverse avventure per scoprirsi alla fine quasi innamorato della donna morta e si porrà il problema di darle infine sepoltura, forse riportandola ancora a Gerusalemme come richiede la vecchia madre.

Si tratta quindi di un libro complesso, non tanto per la vicenda, in sé abbastanza semplice, quanto per la ricchezza dei simbolismi, per i diversi possibili livelli di lettura che contiene.

Il tema centrale sembra quello della trasformazione di atteggiamenti e comportamenti verso una maggiore consapevolezza della realtà e una maggiore umanità. E quello della responsabilità è il concetto chiave che rende possibile questo cambiamento, che facilita il passaggio dalla dimensione formale ed esteriore ad una maturazione personale ed interiore. La responsabilità è tema caro a Yehoshua, che in questo romanzo ci stupisce proprio con la trasformazione di quell'etichetta formale, del responsabile delle risorse umane che dà il titolo al libro, da una valenza ironica e quasi caricaturale che sembra ripetere una critica scontata e di maniera alla burocrazia aziendale, verso un significato profondo e vero. Così, il cambiamento del nome

dell'ufficio, desiderato dalla segretaria nell'indifferenza del capo, e la stessa missione all'estero voluta dal proprietario, perdono quel carattere di operazioni di facciata, fatte per ottenere la simpatia dell'opinione pubblica, cui sembravano destinate. Queste scelte trovano il loro pieno compimento, come tappe di un reale cambiamento, solo attraverso la motivazione il coraggio, la volontà che il protagonista non possiede all'inizio ma matura e rafforza durante il suo percorso. Sono scelte che, in qualche modo, per vie oscure e indirette, acquisiscono forza motivante anche grazie al contributo di Julia, quella donna straniera che aveva sentito così forte l'attrazione di Gerusalemme da voler viverci anche da sola a tutti i costi e che nel panificio industriale aveva avuto una presenza così poco visibile perché "era stata assunta con un contratto a termine e temeva moltissimo di perdere il posto, la sua solerzia l'aveva portata a isolarsi dagli altri".

Alle persone di azienda, alle donne e agli uomini delle risorse umane, forse in particolare agli operatori di quelle realtà che, come le stesse amministrazioni pubbliche, sono spesso considerate "burocratiche", questo romanzo può dire qualcosa di positivo, di importante. Può dire che gli stessi formalismi dell'azienda e della burocrazia, sui quali spesso si ironizza, sono comunque un segnale, un aggancio, un presidio di responsabilità. E che le persone hanno uno spazio importante di interpretazione dei ruoli formalmente attribuiti, anche di quelli apparentemente più aridi, che se vogliono possono riempire di significato. Se ci si pensa, nel libro le persone che svolgono un ruolo aziendale e organizzativo, che siamo abituati a ritenere vincolato e irrigidito, fanno miglior figura dei personaggi definiti da un ruolo familiare o sociale, che riterremmo invece più libero e aperto verso le esigenze dei rapporti umani. La ex-moglie, la madre e anche la figlia del responsabile delle risorse umane, come pure il marito di Julia, appaiono ben poco comprensivi e invece chiusi in atteggiamenti conservativi e forse nella prigione del loro egoismo. Lo stesso vale per il giornalista (con il suo amico fotografo), che si presenta come paladino dei diritti umani, ma assume un comportamento reale da "serpente", finendo per assomigliare a quanti teorizzano oggi su basi ideologiche la responsabilità sociale dell'impresa, senza comprendere a fondo i problemi e il contesto di azione delle aziende del nostro tempo.

Nel contesto cupo e sconfortante di una Gerusalemme simbolo dei travagli dell'umanità è proprio dalle figure di azienda che viene una luce di speranza e di ottimismo. Tutti costoro a partire dal proprietario della fabbrica e dal responsabile delle risorse umane, fino alle segretarie, ai lavoratori del panificio e alla stessa straniera ingegnere che accetta un posto di addetta alle pulizie, possono e riescono a dare un contributo non solo alla produzione ma anche per vincere l'indifferenza, l'anonimato, il gelo che pervade i rapporti interpersonali. Ciò non avviene però automaticamente, richiede il filtro della volontà e dell'impegno personale, il superamento anche di quell'eccesso di zelo e di quella frenesia di efficientismo aziendale che possono essere solo

momenti di passaggio in un percorso di maturazione. E' quanto accade emblematicamente alla segretaria del responsabile delle risorse umane quando "placato il suo spirito investigativo", "posa gli occhi curiosi sui nastri trasportatori che si muovono in lunghe spirali per permettere agli impasti di lievitare prima di esse condotti al fuoco nascosto dei forni. Solo allora sembra comprendere l'importanza e la serietà del lavoro che si svolge nello stabilimento e la posizione autorevole del suo inquisito...".

E' un passaggio di crescita individuale che rimanda a una problematica evolutiva della funzione di direzione del personale come tale. E la funzione delle risorse umane con i suoi professionisti, il suo know how, la sua prassi non entra bene nel romanzo. Appare infatti prescelta quasi a rappresentare un connotato di aridità e disattenzione all'umano proprio della vita e dell'organizzazione aziendale. Ma ne esce per fortuna molto meglio, se non bene, manifestando il proprio forte potenziale di offrire un contributo anche al di fuori delle mura dell'azienda, proprio nel segno di un esercizio non solo formale della responsabilità.

## **6. Decisione. Thirteen days.**

La crisi dei missili di Cuba è stato probabilmente l'evento della Guerra Fredda che ha portato il mondo al punto più vicino all'esplosione di un conflitto nucleare. La storia inizia il 14 ottobre 1962 dopo che un aereo spia americano scatta una serie di foto che documentano l'installazione a Cuba di rampe di lancio per missili sovietici dotati di testate nucleari. Il 16 ottobre il presidente Kennedy riceve la prova definitiva che la minaccia è reale e quanto mai grave e viene informato che non ci sono più di 2 settimane a disposizione prima che i missili divengano operativi con la possibilità di colpire città americane e di uccidere 80 milioni di persone. Da quel momento scattano i 13 giorni di grande tensione, che dettano il titolo del film di Roger Donaldson, interpretato tra gli altri da Kevin Costner. Il film ci mostra la reazione del governo americano di fronte alla forza di eventi di tal fatta e racconta quanto avviene "dietro le quinte" della Casa Bianca. Vediamo infatti il presidente John Kennedy, direttamente assistito dal suo consigliere politico Kenneth O'Donnell e dal fratello Bob, alle prese con le divisioni interne agli apparati militari e alle diverse strutture del governo.

Di fronte al "Che fare? iniziale" emergono subito due visioni configgenti, cioè la propensione per una trattativa diplomatica, sostenuta dall'ambasciatore all'Onu Stevenson, e la via dell'intervento militare, promossa dai capi delle forze armate, convinti che l'espansionismo sovietico possa essere fermato solo ricorrendo alla forza.

Ma Kennedy ha chiaro in mente che la trattativa diplomatica porterebbe a un progressivo cedimento, a una "nuova Monaco", mentre la risposta militare diretta provocherebbe un attacco

dei sovietici a Berlino e sfocerebbe in un conflitto nucleare mondiale. Si rende subito conto che gli apparati militari fanno di tutto per “metterlo nell’angolo” e condizionare la sua decisione nel senso da loro desiderato: quello di un attacco aereo mirato alla distruzione dei missili seguito da un’invasione dell’isola finalizzata a rimuovere il regime di Fidel Castro. Si tratta del resto degli stessi responsabili militari che hanno indotto Kennedy, pochi mesi prima, ad autorizzare la goffa e fallita avventura dello sbarco di esuli cubani nella Baia dei Porci e che sono ora alla ricerca di una rivincita.

Il film riesce a rendere bene la complessità della situazione, illustrando le caratteristiche di un processo decisionale gravato da molteplici fonti di tensione: l’urgenza, il rischio, il conflitto di idee e di interessi. E’ la “razionalità limitata”, cara al premio Nobel dell’economia Herbert Simon, che qui vediamo rappresentata con pienezza di dettagli.

In pratica, il decisore politico, cui spetta l’ultima parola, non può soppesare con calma e freddezza i pro e contro delle diverse alternative che si possono configurare. Nella sequenza serrata di eventi, vediamo anzi che le possibili scelte evolvono continuamente; scartata l’alternativa secca tra intervento e diplomazia, il confronto con i militari fa emergere due diverse ipotesi di azione, l’attacco aereo mirato, o “chirurgico”, rispetto all’invasione dell’isola. Ma è solo l’insoddisfazione del massimo responsabile di fronte a queste prime proposte e la capacità del suo staff ristretto di fare pressione sulle strutture che dispongono delle competenze tecniche necessarie, che porta a configurare un’altra ipotesi, inizialmente non considerata. Si tratta del blocco navale di Cuba, che richiede un’azione militare, ma non immediatamente cruenta e che apre una fase di possibile interlocuzione con la controparte.

Nel contesto a razionalità limitata il decisore non può avere una visione sinottica, deve operare in sequenza, considerare in tempi diversi le azioni possibili, lottare contro il tempo e contro i vincoli posti dalla stessa organizzazione cui è preposto, fino ad arrivare a una soluzione non necessariamente “ottimale”, ma accettabile, soddisfacente.

La scelta del blocco navale ha queste caratteristiche e viene quindi presa e comunicata alla nazione in un discorso televisivo entrato nella storia.

Ma il passaggio all’implementazione porta con sé nuovi problemi. Le strutture militari sono rigide e tendono a riprodurre all’interno delle misure di attuazione del blocco la propria preferenza per azioni belliche dirette. C’è una scena cruciale del film nella quale il sottosegretario di stato Robert McNamara mostra di avere pienamente compreso il senso della scelta operata da Kennedy: il blocco navale non è quell’atto di tecnica militare cui pensa quell’Ammiraglio della Marina che afferma: “noi facciamo blocchi dal 1775, nessuno ci può dire come dobbiamo operare”. Il blocco di Cuba invece è qualcosa di completamente diverso

dalle esperienze precedenti: “è un fatto di comunicazione, è un nuovo linguaggio mediante il quale il presidente Kennedy comunica direttamente con il segretario Generale Krusciov!”.

In questo contesto, di conflitto di visioni e di culture interne all'amministrazione USA, il decisore principale non può accontentarsi di essere arrivato a compiere una scelta persuasiva: l'implementazione richiede ancora maggiore attenzione. E vediamo in questa fase aspetti interessanti proprio in chiave organizzativa: lo staff del presidente deve attivare un corto circuito, salta le gerarchie militari e comunica direttamente con i comandanti delle squadriglie che compiono i voli di ricognizione su Cuba e con i capitani delle navi che attuano il blocco. Chiede loro direttamente di fare il possibile e l'impossibile per evitare incidenti che possano riattivare una dinamica bellica e interrompere il flusso di comunicazioni con il potenziale nemico. E questo anche al di là degli ordini impartiti per via gerarchica. I capi militari soffrono questo scavalco ma devono subirlo ed alla fine il risultato voluto con tanta forza sarà ottenuto.

Stabilito il contatto diretto con Krusciov la crisi viene risolta, ma non facilmente e solo grazie all'abilità negoziale del fratello del Presidente, l'allora Procuratore Generale Robert Kennedy. La carta risolutiva è legata ad una delle opzioni che erano state scartate in un primo momento; in effetti lo scambio con le basi USA in Turchia non era proponibile come tale. Ma in un “accordo privato” tra i due capi di stato la promessa di ritirare in futuro i missili Juppiter dalla Turchia, del resto obsoleti tecnicamente, serve a rassicurare l'avversario e offre anche a lui un argomento da spendere per contenere l'aggressività dei propri generali.

La crisi dei missili di Cuba è stata studiata in profondità dagli analisti dei processi decisionali politici e amministrativi. *Thirteen days* riporta nella dimensione cinematografica almeno una parte degli esiti di questi studi, documentando per un pubblico più vasto quanto forte sia il condizionamento che le tecnostutture, gli apparati di varia natura, esercitano sulle decisioni politiche; ma consente di cogliere anche la rilevanza delle qualità di leadership delle persone poste nei ruoli di vertice. Le strutture consolidate operano per inerzia e tendono a proporre, soprattutto in condizioni di emergenza e di stress, soluzioni appiattite sulle precedenti esperienze, o condizionate dai pregiudizi dominanti al loro interno. Kennedy appare nel film ben consapevole di questo, per esempio quando ricorda le vicende della prima guerra mondiale e osserva che i capi politici dei diversi paesi non seppero allora trovare le strade per superare reazioni e contro-reazioni improntate ad una logica vecchia, a teorie politiche e militari elaborate nei decenni precedenti e non più all'altezza dei tempi. Milioni di persone morirono inutilmente per queste manchevolezze della leadership dei diversi stati. E proprio la consapevolezza di questi trascorsi lo aiuta a trovare gli antidoti giusti, a non fermarsi nella sua ricerca di soluzioni ai primi stadi del processo; a fare ogni sforzo, nella brevità dei 13 giorni

concessi, per fare emergere, anche dal contributo di attori riluttanti, corsi di azione forse non ottimali, ma almeno adeguati e soddisfacenti rispetto alla criticità del problema.

Da una vicenda ormai lontana nel tempo, ma sicuramente paradigmatica, potremmo trarre ancor oggi significativi insegnamenti. Gli esempi sono tanti, ma noi italiani – in una dimensione certo meno drammatica - dovremmo quantomeno chiederci perché le disposizioni delle leggi finanziarie ricalchino ogni anno sempre gli stessi schemi anche quando si avvicendano governi e ministri di ben diversa ideologia politica.

Non è forse giustificato alla fine pensare che continui ad avere un ruolo dominante l'inerzia degli apparati organizzativi degli stati, delle amministrazioni, ma spesso anche delle grandi imprese? Se questa rigidità resta probabilmente inalterata nel tempo, diminuisce in molti campi la presenza di figure di vertice in grado di contrastarla con la loro capacità di visione ed energia di leadership.

## **7. Umore e management. Pirandello.**

Nelle aziende sane e ben gestite le persone non vivono un'esperienza separata rispetto agli altri contesti della loro esistenza quotidiana. Al contrario sperimentano nel lavoro una gamma ampia di rapporti e un'intensità di sentimenti non minore di quanto vale negli altri ambiti di vita sociale.

Così la capacità dei manager di dominare la tecnologia e di effettuare rigorose analisi economiche non ha nulla da temere e può anzi trarre vantaggio dalla propensione ad evocare e a mettere in gioco forze e schemi di comportamento apparentemente estranei ad una logica d'impresa. L'umorismo può essere una di queste forze inaspettate e può assumere anche la valenza di una risorsa importante per il management.

Gli studiosi della leadership cominciano del resto a cogliere il rilievo di un atteggiamento umoristico, considerato come elemento equilibratore del potere (De Vries, *leader, giullari, impostori*). Questo può aiutare i *top manager* ad evitare il rischio dell'arroganza, ad attenuare la distanza di potere che li separa dagli altri operatori. E' quasi scontato richiamare al proposito il ruolo dei giullari nelle corti medievali; i soli che potevano permettersi di introdurre qualche nota stonata, con qualche venatura di umorismo che poteva investire lo stesso sovrano, principe, o signore. E in questo modo svolgevano un servizio importante proprio per il sovrano, che se ne giovava guadagnando in simpatia presso i sudditi, o anche riusciva a trarne qualche spunto per correggere il proprio comportamento.

Ma chiamare in causa l'umorismo non significa invitare i manager a raccontare barzellette, magari nell'introdurre una riunione importante o nel corso della pausa caffè. Il discorso è più impegnativo e complesso.

Credo che la migliore spiegazione del concetto di umorismo sia dovuta a Luigi Pirandello, che vi dedicò un saggio la cui "seconda edizione aumentata" venne pubblicata nel 1920. Per Pirandello "l'umorismo consiste nel sentimento del contrario, provocato dalla speciale attività della riflessione che non si cela, che non diventa, come ordinariamente nell'arte, una forma del sentimento, ma il suo contrario, pur seguendo passo passo il sentimento come l'ombra segue il corpo..... l'umorista bada al corpo e all'ombra, e talvolta più all'ombra che al corpo; nota tutti gli scherzi di quest'ombra, com'essa ora s'allunghi ed ora s'intozzi, quasi a far le smorfie al corpo, che intanto non la calcola e non se ne cura".

Il ruolo dell'umorismo non è quindi quello di esprimere un sentimento, ma di suscitare il sentimento del contrario; esso nasce da una riflessione che associa ad un'immagine il suo contrario: "per la riflessione, inserita nel germe del sentimento, come un vischio maligno, si svegliano le idee e le immagini in contrasto".

Così, la capacità di gestire una vena di umorismo all'interno dei rapporti di lavoro non serve solo a stemperare la tensione in qualche momento critico. Certo, introdurre qualche sfumatura umoristica in un discorso consente di arricchire la comunicazione, giocando su uno spettro più ampio di valenze e di toni. Ma può essere ancora di più, come quando per questa via si arriva a confrontarsi più intensamente con la realtà. A superare quei meccanismi di difesa che impediscono di ascoltare i segnali deboli o forti che vengono dal mercato, dai clienti, dai concorrenti.

Molto spesso nelle aziende, nei rapporti tra i diversi uffici o funzioni, c'è l'abitudine a presentare ogni aspetto della propria azione come impeccabile e già allineato alla migliore prassi possibile. Un'attitudine e una sensibilità umoristica può mettere in luce qualche incrinatura aiutando a prevenire danni futuri. Non di rado la mancanza di senso dell'umorismo nelle persone chiamate a decidere ha lasciato che si impostassero campagne di comunicazione destinate a risultare controproducenti: famoso in passato il caso delle ferrovie (con lo slogan "Signori si cambia!").

Anche quando le cose vanno bene questa sensibilità è un rimedio contro il trionfalismo e l'enfasi eccessiva sulla propria bravura.

In questo il pensiero di Pirandello è anche molto più profondo e travalica la valenza strumentale dei precetti di buon senso esposti dalla letteratura dei nostri giorni sul management. Valorizza e attualizza, piuttosto, fonti importanti dell'umanesimo rinascimentale, come Erasmo con la figura del *fool*, depositario di verità che la mente "sana" non coglie.

Ci mostra così che l'umorismo può generare un meccanismo potente – a saperlo usare – non solo di comunicazione, ma di conoscenza, con cui la teoria e la pratica del management dovrebbero familiarizzare senza troppo timore per meglio governare la complessità del nostro tempo.

Pirandello ha visto nel Don Chisciotte di Cervantes uno dei grandi esempi della letteratura umoristica. Le vicende del cavaliere errante sono piene di comicità, ma “spira da questa un sentimento che ci impedisce di ridere o ci turba il riso della comicità rappresentata; ce lo rende amaro. Attraverso il comico stesso abbiamo anche qui il sentimento del contrario”. Cervantes esprime in questo personaggio la riflessione offerta dalla sua stessa esperienza di vita, di come, dopo essere stato eroe a Lepanto e aver coltivato sogni generosi, “affrontando nemici e rischi d'ogni sorta per cause giuste e sante”, si era ritrovato scomunicato, truffato e infine rinchiuso in un oscuro carcere della Mancia. Da questa riflessione amara nasce il Don Chisciotte, vittima coraggiosa e di animo nobilissimo, ma inconsapevole, di un'idealità cavalleresca “che non poteva più accordarsi con la realtà dei nuovi tempi”.

E il “bisogno del reciproco inganno” nelle relazioni della vita sociale è colto come una conseguenza della debolezza dei soggetti, tanto più sentita quanto più difficile è la lotta per la vita: “... la simulazione della forza, dell'onestà, della simpatia, della prudenza, in somma, d'ogni virtù, e della virtù massima della veracità, è una forma d'adattamento d'un abile strumento di lotta. L'umorista coglie subito queste varie simulazioni della lotta per la vita; si diverte a smascherarle; non se n'indigna; è così!”.

L'umorismo può essere risorsa importante proprio in quei contesti aziendali che sono impegnati in difficili processi di cambiamento, dove i diversi soggetti – ed in particolare i manager – sono destinati a scoprirsi deboli, dove è forte l'esposizione a diverse forme di lotta, dove è difficile realizzare un disegno coerente, dove molteplici identità sono in perenne conflitto: “L'ordine, la coerenza? Ma se noi abbiamo dentro quattro, cinque anime in lotta tra loro: l'anima istintiva, l'anima morale, l'anima affettiva, l'anima sociale? E secondo che domina questa o quella s'atteggia la nostra coscienza”.

Non è possibile perseguire l'innovazione e il cambiamento in un contesto come questo, puntando solo sulla forza di una visione ideale, su idee guida sostenute da un discorso logico, coerente, razionale. L'innovatore, l'agente del cambiamento deve evitare le trappole in cui cade il personaggio di Don Chisciotte. Gli occorre anche un antidoto contro il veleno della disillusione e dello scetticismo. L'umorismo può divenire un potente antidoto, necessario per contrastare i meccanismi psicologici della finzione: “tutte le finzioni dell'anima, tutte le creazioni del sentimento vedremo esser materia dell'umorismo, vedremo cioè la riflessione diventar come un demonietto che smonta il congegno d'ogni immagine, d'ogni fantasma messo

su dal sentimento; smontarlo per veder com'è fatto, scaricarne la molla e tutto il congegno stridente, convulso. Si scopre così che la logica dell'azione può smentire quella del pensiero, dimostrando che è una finzione il credere alla sua sincerità assoluta”.

Di rilievo notevole è anche la potenziale applicazione al processo decisionale. Le buone decisioni sono difficili in un contesto ricco di complessità e incertezza. Sottoporre le decisioni che si stanno elaborando a un test di tenuta di fronte all'umorismo può contribuire ampiamente ad arricchire e rafforzare la linea di pensiero sottostante facendo in modo che comprenda una pluralità di situazioni, che consideri una maggiore gamma di possibili conseguenze. Chi produce regole, a tutti i livelli, dal legislatore nazionale all'estensore di regolamenti e di procedure aziendali, dovrebbe coltivare questa risorsa, provare a mettersi nei panni di un osservatore dotato di capacità umoristica, tentare di valutare gli effetti di quanto disposto anche sotto questo profilo. Applicando questo metodo è probabile che una larga parte dei documenti di pianificazione e regolazione, dalle direttive europee, ai programmi ministeriali, regionali e locali, fino a molti *business plan aziendali* vedrebbe uno significativo sfoltoimento. Assumendo questa ottica, forse, molte Università limiterebbero il numero delle lauree *honoris causae* concesse e ne renderebbero senz'altro meno retoriche le motivazioni. A sua volta il *Garante della privacy* potrebbe ridimensionare i suoi interventi a presunta tutela dei cittadini, considerando anche l'effetto contrario di complicazione della vita sociale. E meno premi si attribuirebbero a personaggi vari da parte di istituzioni, associazioni, organismi rappresentativi.

Il senso dell'umorismo aiuta a combinare una chiara e limpida semplicità dell'azione con una mente consapevole della complessità. Perché l'azione sia diretta e semplice il pensiero deve essere diversificato e plurale, capace di cogliere il potenziale di effetti indesiderati e imprevisi che accompagna qualunque decisione impostata razionalmente.

Alla fine la capacità di riflessione umoristica può contribuire ad una comunicazione più sincera e quindi a costruire fiducia nelle relazioni intersoggettive, depurando l'azione dei decisori da scorie che generano costi senza aggiungere valore agli interventi messi in atto.

## Il role paying

Il **role-playing** è una delle tecniche di formazione più conosciute. La sua origine risiede nello psicodramma moreniano.

Lo psicodramma è una tecnica terapeutica di cui è padre lo psichiatra rumeno **Jacob L. Moreno**<sup>1</sup> (1889-1974), che coniò per primo il termine *role-playing* per indicare il "gioco di un ruolo libero". Lo psicodramma giunse in Italia nella seconda metà degli anni '60 grazie alla sperimentazione di alcuni studiosi:

*"Elvira Pancheri e Sergio Capranico, tra i primi, promossero a quel tempo alcuni gruppi di psicodramma, in collaborazione con la scuola belga di Pierre Fontaine, con quella francese di Ancelin Schutzenberger, con il contributo attivo dell'olandese Franz Bruyining"*<sup>2</sup>.

Per quanto riguarda la definizione dello psicodramma, **S. Capranico** afferma:

*"Lo psicodramma è una tecnica terapeutica che si fonda sull'emersione attraverso la messa in scena. Uno dei suoi obiettivi è quello di far emergere informazioni e stati d'animo, di farli vivere-rivivere attraverso la recitazione di atteggiamenti e comportamenti che tramite il solo racconto rischierebbero di essere falsati dall'intellettualizzazione, quando non anche dimenticati o celati da censure individuali e sociali"*<sup>3</sup>

Il role-playing, come tutte le tecniche di simulazione **cerca di riprodurre in aula, quindi in una situazione protetta e di laboratorio, problemi e accadimenti simili a quelli della vita reale. La differenza che intercorre con la psicoterapia è, che mentre in quest'ultima si recitano aspetti personali, nel role-playing si mettono in atto ruoli organizzativi o sociali in genere.**

Per questa ragione, si potrebbe affermare che, l'oggetto reale del role-playing come esercitazione di apprendimento è la drammatizzazione, *hic et hunc*, di comportamenti di ruolo. Ciò, naturalmente, non significa minore intensità e coinvolgimento.

### Definizione e fasi di svolgimento

Definiamo il *role-playing* una rappresentazione scenica di un'interazione personale che comporta l'assunzione di un comportamento in una situazione immaginaria.

Sinteticamente, consiste nel richiedere ad alcuni allievi di svolgere, per un tempo limitato, il ruolo di "attori", di rappresentare cioè alcuni ruoli, in interazione tra loro, mentre altri partecipanti della classe fungono da "osservatori" dei contenuti e dei

---

<sup>1</sup> J. L. Moreno, *Principi di sociometria di psicoterapia di gruppo e sociodramma*, Etas Kompass, Milano, 1964

<sup>2</sup> S. Capranico, *Il role-playing*, in "Rivista A.I.F.", n. 5, 1989, p. 33

<sup>3</sup> S. Capranico, *Role Playing. Manuale a uso di formatori e insegnanti*, Raffaello Cortina ed., Milano, 1997, pp. 1-2

processi che la rappresentazione manifesta. Ciò consente una successiva analisi dei vissuti, delle dinamiche interpersonali, delle modalità di esercizio di specifici ruoli, e più in generale dei processi di comunicazione agiti nel contesto rappresentato.

La tecnica si svolge nelle seguenti fasi:

- a. il trainer introduce il problema con pochi cenni di carattere generale:*
- b. i partecipanti interpretano la parte loro assegnata (ad esempio capo e dipendente; venditore e cliente od altro) sull'indicazione di materiale loro fornito e atto a descrivere i ruoli ed il contesto nel quale il problema va inserito;*
- c. terminata l'interpretazione delle parti, avviene una discussione generale con la partecipazione, oltre che di coloro che hanno agito, anche di tutto il gruppo. Vengono analizzati i problemi selettivi, i rapporti umani messi in luce, e si identificano i principi generali emersi nella discussione. Analogamente a quanto avviene con il metodo dei casi non occorre giungere a soluzioni uniformi.*

Vi è inoltre una suddivisione interna fra i role-playing che vede **due tipologie**:

- 1) **Role-playing strutturati** (esistono delle regole precise circa i ruoli, i contenuti e lo svolgimento delle discussioni. Il problema è fortemente indirizzato da vincoli precisi ed inoltre, facilita una valutazione critica dei comportamenti individuali attraverso il raffronto tra ruolo dato, ruolo recitato ed i risultati del gioco)
- 2) **Role-playing non strutturati -o libero** (si sposta l'attenzione del processo analitico alla scoperta di nuovi modelli d'azione, alla spontaneità, al feedback. Si tralascia un'attenta preparazione in anticipo dei materiali; il gruppo sceglie direttamente gli argomenti che percepisce come importanti; inoltre l'individuo può impersonificare qualsiasi ruolo, ad esempio, se stesso, personaggi esistenti o immaginari; la situazione rappresentata può essere immaginaria o realmente accaduta).

Per rendere la tecnica più ricca esistono **numerose varianti**, di cui ricordiamo soltanto le più importanti:

1. **Inversione dei ruoli**: utilizzata spesso nei role-playing non strutturati, quando esiste notevole divergenza di vedute tra due persone. Essa consiste nella semplice inversione delle parti degli attori, ciò facilita molto la comprensione dei punti di vista altrui. I risultati di questo procedimento sono generalmente: rafforzare la flessibilità e la spontaneità dei comportamenti ed aumentare la capacità di guardarsi dentro e la sensibilità verso gli altri;
2. **Soliloquio**: avviene quando il trainer può interrompere uno degli attori ed attraverso un'intervista spingerlo a esprimere ad alta voce pensieri ed impressioni finora non chiaramente espressi;
3. **Tecnica dello specchio**: uno dei partecipanti interpreta, ad esempio, la parte di un altro membro del gruppo piuttosto esitante a svolgere il suo ruolo: la persona di cui si vuole incoraggiare la partecipazione vede così se stesso riflesso come in uno specchio e ritrae un utile feedback per il suo comportamento;
4. **Role-playing multiplo**: il gruppo viene suddiviso in sotto gruppi ciascuno dei quali sperimenta separatamente i ruoli assegnati. Poi si analizza, in seduta comune, il comportamento di ogni gruppo e ciò risulta particolarmente utile per la discussione;

5. **Rotazione dei ruoli**: risulta particolarmente efficace quando si vogliono sottoporre tutti i partecipanti ad un determinato ruolo, uno dopo l'altro. Si raccoglie, così, al termine una vasta serie di comportamenti come risposta ad uno stimolo identico, con evidenti vantaggi ai fini formativi. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di chiedere ad ogni membro del gruppo di impersonificare il capo alla prese con un certo tipo di dipendente che va motivato a fornire una determinata quantità di informazioni e di idee volte alla soluzione di un complesso problema per poi comparare la dinamica dell'intervista.

Dobbiamo inoltre sottolineare, che la tecnica si può opportunamente avvalere di strumenti audiovisivi come il videotape (impianto televisivo a circuito chiuso). Questo strumento permette, come ricorda R. Vaccani<sup>4</sup>, di operare una efficace verifica dell'azione da parte degli stessi "attori". Il videotape è, quindi, l'unico strumento che consente ai partecipanti di verificarsi nell'oggettività dell'azione sostenuta, eliminando o controllando le eventuali distorsioni soggettive a cui può essere soggetta una verifica fatta solo dagli osservatori.

**Gli obiettivi generali per i quali la tecnica del role-playing trova valida applicazione sono quelli relativi ai problemi di rapporti interpersonali, alla modifica di comportamento e alla resistenza al cambiamento.**

Più specificatamente si può scendere ad una ulteriore analisi esaminando gli obiettivi dei due tipi di role-playing sopra esaminati:

1. *Obiettivi del role-playing strutturato* sono riferiti a:

- *sviluppo di capacità* per risolvere problemi;
- *apprendere procedure quali*: la prassi del sistema di riferimento per affrontare i reclami, o tecniche come ad esempio come condurre un'attività promozionale, come effettuare una dimostrazione, come superare le obiezioni, come ricevere gli utenti, ecc;
- *modificare gli atteggiamenti* per quanto riguarda le relazioni interpersonali e le relazioni tra superiori e collaboratori;

2. *Obiettivi del role-playing non strutturato (o libero)* sono riferiti a:

- aiutare i partecipanti ad acquistare intuito nel loro comportamento;
- aiutare i partecipanti ad acquistare intuito nel comportamento con gli altri;
- modificare atteggiamenti nel lavoro, nella famiglia o nella vita sociale;
- aiutare i partecipanti ad acquistare nuovi metodi per affrontare situazioni problematiche;
- sviluppare le capacità di diagnosi in relazione al tipo di approccio dei partecipanti a certi tipi di situazioni problematiche<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> R. Vaccani, *Metodo del role-playing*, riprodotto da Inforcoop, Roma, stampato in proprio, dispensa non pubblicata

<sup>5</sup> Baduino R., Nicolotti V., *La scelta e la gestione delle situazioni e dei media* (Cap.5) e *Sviluppo e gestione delle situazioni di apprendimento* (App.1) in *Lo sviluppo e la gestione degli interventi formativi*, Armando ed., Roma, 1992, pp. 369-370

Uno dei **principali vantaggi** della tecnica è quella di "indurre" i partecipanti ad ampliare i propri punti di vista e a cercare di comprendere con maggiore flessibilità il comportamento altrui. La tecnica stimola l'apprendimento sia attraverso l'impegno nello svolgere un certo ruolo, sia nell'osservazione del comportamento degli altri partecipanti, sia infine attraverso il feedback.

Inoltre, come abbiamo già ripetuto più volte, il role-playing drammatizza un'effettiva situazione di vita reale, e sollecita quindi il desiderio in ciascuno di dimostrare come risolverebbe in pratica una determinata situazione.

La tecnica, a differenza del metodo dei casi, non giunge ad una discussione, ma la decisione viene posta praticamente nella situazione simulata.

Per quanto riguarda, invece, i **principali svantaggi**, la tecnica, soprattutto quella non strutturata, richiede un formatore molto abile e capace di correggere, nel momento necessario, i comportamenti errati attuati dai partecipanti.

Infine, l'uso del role-playing in condizioni di socializzazione scarsa può essere controproducente e può bloccare o inibire ulteriormente individui e gruppi in apprendimento.