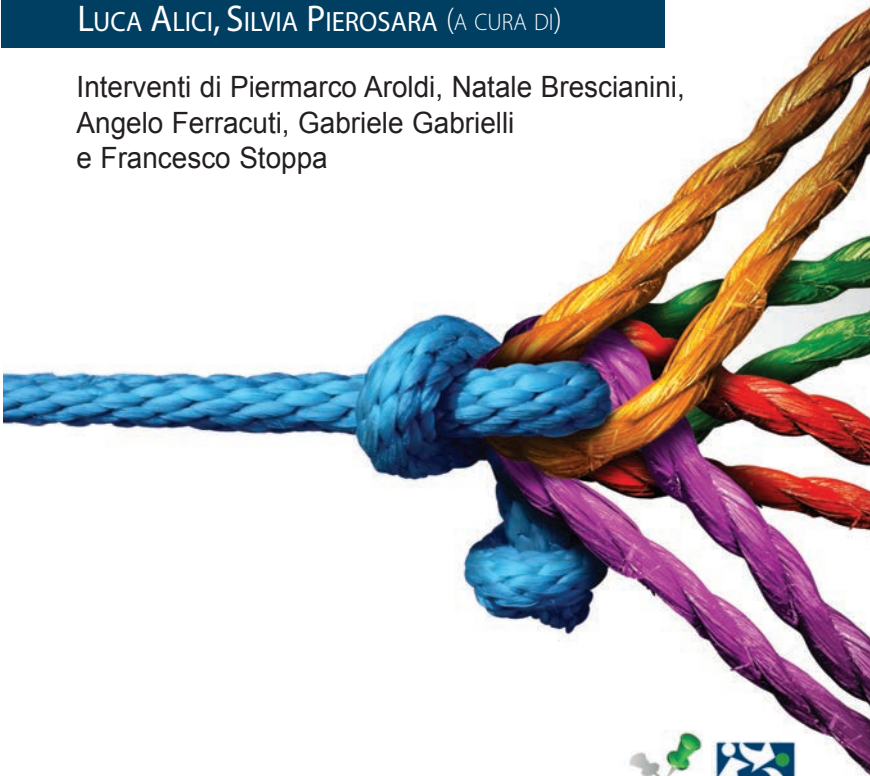


# TEMPO DI

# INTRAPRENDERE

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (A CURA DI)

Interventi di Piermarco Aroldi, Natale Brescianini,  
Angelo Ferracuti, Gabriele Gabrielli  
e Francesco Stoppa



**FrancoAngeli**

  
SPILLE  
LAVORO per LA persona 

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# LAVORO per LAPERSONA

Collana della Fondazione Lavoroperlapersona,  
diretta da **Gabriele Gabrielli**

**Comitato scientifico:** Luigi Alici, Franco Amicucci, Luigino Bruni, Roberta Carlini, Pier Luigi Celli, Andrea Granelli, Giuseppe Mantovani, Francesco Totaro, Gianluca Gregori, Roberto Mancini, Silvia Profili, Enzo Rullani, Giuseppe Varchetta

---

## LA FONDAZIONE

La Fondazione Lavoroperlapersona ([www.lavoroperlapersona.it](http://www.lavoroperlapersona.it)) nasce dalla passione per l'uomo e per il lavoro che è sua espressione. Valorizza entrambi, ma assegna loro posti diversi. La verità sulla persona, infatti, va oltre il lavoro. L'uno, il lavoro, deve essere a servizio dell'altra, la persona. Il lavoro però ne è parte rilevante. Per questo è irrinunciabile, motivo di attenzione e tutela, fondamento di democrazia e civiltà. Contribuisce alla piena realizzazione dell'uomo quando è dignitoso e asseconda vocazioni e talenti personali. Arricchisce, rendendola più preziosa, la nostra identità e prepara un futuro più accogliente per le generazioni che verranno.

---

## LA COLLANA

La Collana *LAVORO per LAPERSONA* è parte di questo progetto. Vuole testimoniare l'impegno per sostenere e sviluppare la persona e il lavoro, l'educazione all'altro, l'accoglienza e la diversità, la giustizia, la cooperazione e la solidarietà, per formare cittadini responsabili e comunità inclusive. Un impegno quanto mai necessario in un'epoca che mette a dura prova tale visione, minacciata nel profondo da modelli culturali e sociali che alimentano individualismo e narcisismo, paura e fuga dall'altro.

Valorizzando diversi linguaggi, la collana propone saggi, studi e ricerche, esperienze educative e formative.

I singoli titoli si offrono come saggi di riflessione e approfondimento per imprenditori, operatori ed educatori, manager e formatori, docenti e ricercatori, politici e amministratori, studenti e cittadini impegnati nel costruire una società diversamente fondata dove sia possibile coltivare l'umanità.

La sezione *SPILLE* propone saggi in formato agile per "tenere insieme" le parti di un tutto, intrecciando colori e voci, passioni, esperienze e prospettive.

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

# TEMPO DI INTRAPRENDERE

LUCA ALICI, SILVIA PIEROSARA (A CURA DI)

Interventi di Piermarco Aroldi, Natale Brescianini,  
Angelo Ferracuti, Gabriele Gabrielli  
e Francesco Stoppa

**FrancoAngeli**

  
SPILLE  
LAVORO per LA persona 

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

In copertina: 35069512 © Thepciturestory | Dreamstime.com

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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](http://www.francoangeli.it)*

## *Indice*

- Intraprendere. Quando passato, presente e futuro (si) fanno del bene,**  
di Luca Alici e Silvia Pierosara pag. 7
- Vivere, scrivere,**  
di Angelo Ferracuti » 23
- Manager, bracconieri e jazzisti: l'esperienza del tempo e del ritmo nell'era della comunicazione digitale,***  
di Piermarco Aroldi » 33
- Il tempo è superiore allo spazio? Ritrovare il tempo, riaprire la vita,**  
di Natale Brescianini, Osb Cam » 59
- Conflitto e umanizzazione,**  
di Francesco Stoppa » 77

<b><i>Leadership</i> e lavoro nell'epoca della simultaneità accelerata. Come far convivere nello stesso spazio comando e autonomia?, di Gabriele Gabrielli</b>	» 104
<b>Note</b>	» 125



*Intraprendere.*

*Quando passato, presente e futuro  
(si) fanno del bene*

di Luca Alici e Silvia Pierosara

## **Il nostro tempo**

Una rottura e una saturazione. Il momento storico che stiamo attraversando viene osservato con molte lenti e definito attraverso differenti parole chiave: accelerazione, potenziamento, frustrazione, tristezza. Si potrebbe proseguire. Fino a giungere forse alla questione più radicale: siamo in un'epoca di cambiamenti o in un cambiamento d'epoca? Ci paiono non trascurabili, anche in virtù del senso di questo volume, i due fenomeni da cui siamo partiti, perché possono inquadrare – forse meglio di altri – il mutamento di ritmica nel quale sono coinvolte le nostre vite; un mutamento così radicale e pervasivo da farci avvertire un'inedita volatilità del tempo che, nonostante tale sua apparente inconsistenza, finisce per essere una morsa che ci stringe, ogni giorno di più.

La rottura riguarda il rapporto tra spazio di esperienza e orizzonte di attesa. Le categorie sono di Ko-

selleck, il modo in cui le utilizziamo di Ricoeur. La dialettica tra questi due poli anima la coscienza storica in una polarità irriducibile (lo spazio di esperienza non è mai sufficiente per condizionare e determinare un orizzonte di attesa) e trova il proprio punto medio nel presente vivo (su questo torneremo più avanti). Ma «quando lo spazio di esperienza si restringe per un rifiuto generale di ogni tradizione e di ogni eredità e quando l'orizzonte di attesa tende ad arretrare in un avvenire sempre più vago e indistinto, allora la tensione tra orizzonte di attesa e spazio di esperienza diviene rottura»<sup>1</sup>. Ciò genera una crisi.

Noi oggi stiamo attraversando questa crisi, una nuova profonda crisi della relazione tra ciò che viviamo, sperimentiamo, incontriamo e ciò che attendiamo, desideriamo, temiamo, tale da far saltare la correlazione generativa tra passato, presente e futuro, slegandoli e lasciando ognuna di quelle dimensioni “sola” e “muta”. Succede così che il passato non abbia alcun orientamento verso il futuro, il futuro non sia interessato a riaprire nulla del passato e il presente si riduca a un'intensificazione dissipatoria dell'istante.

A specificare ulteriormente questa situazione arriva il connubio tra accelerazione e simultaneità, che alimenta tale crisi, le aggiunge una connotazione di attualità e conduce a una vera e propria mutazione della concezione stessa della temporalità. Piermarco Aroldi, in questo volume, ne dà conto attraverso la suggestiva immagine di un “tempo pieno di tempi diversi”, che dice di una

saturazione. Senza dubbio la rivoluzione digitale e la rete hanno contribuito in modo inequivocabile e rivoluzionario a concepire un “tempo proprio del nostro tempo”. Qualcuno lo ha definito un “tempo senza tempo” – perché vi convivono simultaneità e a-temporalità, senza inizio, fine e sequenza – il quale dà vita a uno spazio di flussi. Altri lo hanno classificato come un “tempo 24/7”, attivo 24 ore al giorno, 7 giorni a settimana, caotico, sempre *online* e sottratto al nostro controllo. Aroldi ci dice che forse è più opportuno pensare che siamo dentro una pluralità di forme e ritmi, dove convivono i tempi analogici e quelli digitali, configurando così una situazione inedita e complessa. Come possiamo riuscire a gestire un tale continuo variare di ritmica, insieme e quasi istantaneamente?

Su questo sfondo si colloca allora la proposta delle pagine che seguiranno, e cioè il tentativo di tornare sulla questione della temporalità e domandarci se il tempo può essere ripensato dentro la categoria dei beni relazionali. Mentre il tempo non sembra più spazio vitale della nostra esistenza ma rigida sequenza di attimi da possedere e amministrare, vera e propria merce da consumare, che possibilità c'è di tornare a pensare un “tempo per la persona”? Per fare ciò ci è sembrato opportuno partire da un verbo, che è poi una postura nei confronti dell'esistenza e che al tempo stesso diviene terreno di incontro e dialogo tra tempi e discipline: intraprendere.

Prima però di illustrare le voci e le coordinate di un itinerario articolato, vorremo “ambientarci” compiendo

un piccolo passo indietro. Alle spalle dell'intraprendere c'è infatti l'iniziativa, che dice di una relazione articolata con il tempo e con quel tempo che è il presente.

### **Prima dell'intraprendere. L'iniziativa**

Ha scritto Paul Ricoeur: «l'iniziativa è il presente vivo, attivo, operante, di contro al presente osservato, considerato, contemplato, pensato»<sup>2</sup>. L'iniziativa rappresenta cioè il contatto tra il presente e l'azione. L'iniziativa ci costringe a uscire dall'*impasse* di una riflessione dilemmatica sul presente. L'iniziativa è il modo in cui “riallacciamo” la relazione tra presente, passato e futuro. Vediamo in che senso.

Ricoeur mette in evidenza come una riflessione sul presente vada incontro ad almeno tre paradossi: non riusciamo a pensare qualcosa che è insieme un'origine e un transito (ma il presente è in effetti sia quell'"ora" da cui si generano passato e futuro sia quell'"ora" a cui si avvicina progressivamente il futuro per oltrepassarlo e farsi passato); facciamo fatica a pensare un tempo che insieme “sta fuori” ogni sua dimensione e si pensa a partire da una di esse (il tempo esplose in passato, presente e futuro, ma passato e futuro sono “modificazioni” del presente); teniamo a fatica insieme presente e istante (perché significa essere al contempo in un flusso e in un punto).

Questo paradosso speculativo non impedisce però

la risposta sul piano del “fare”; e significativamente la pratica giunge in questo caso in soccorso della teoria. Questo è lo spazio dell’iniziativa, sulle spalle della quale tali contraddizioni trovano un terreno di conciliazione. Per farlo occorre però un esercizio preliminare, che consiste nell’ammettere, oltre “il tempo senza presente” e il “tempo con presente”, un terzo tempo, il “tempo del calendario”, che unisce tempo astronomico e scorrere della vita quotidiana, armonizza lavori e giornate, stagioni e anni, comunità e ordine cosmico. La datazione, secondo Ricoeur, è la testata d’angolo. In essa coincidono «un istante qualsiasi con un quasi-presente, cioè un oggi virtuale nel quale possiamo trasferirci con l’immaginazione»; si ritrovano una posizione obiettiva nel tempo cosmologico a distanza dal momento assiale e «una situazione soggettiva, relativa ad avvenimenti passati ed eventualmente futuri»; possiamo infine «noi stessi collocarci nella vastità della storia, essendoci stato assegnato un posto nella infinita successione degli uomini che hanno vissuto e delle cose che sono accadute»<sup>3</sup>.

Succede così che il tempo del calendario «cosmologizza il tempo vissuto e umanizza il tempo cosmico; e questo facendo coincidere un presente significativo con un istante qualsiasi nel momento assiale del calendario»<sup>4</sup>. L’iniziativa trova qui la sua condizione di possibilità: il momento assiale di un calendario è un primo cominciamento, riconosciuto tale e importante per essere tale; ma più in generale ogni momento del tempo del calendario è pronto per ospitare un *initium*, l’esper-

rienza del cominciare, pronta a “risolvere” praticamente quei paradossi, conciliandoli e rendendoli generativi. Ma a due condizioni.

Piano individuale: l’iniziativa non si deve concepire come un mero accadere, bensì come «ciò che noi facciamo accadere». L’inizio è un atto di iniziare. Quindi è un potere, che «ha la carne come luogo»: il mio corpo come convivenza dei miei poteri e delle mie impotenze è il confine e l’attestazione di un «io posso». In seconda istanza è un’azione, nella quale si ritrova (non definitivamente) il mio essere, interrompendo un determinismo: da agenti della nostra azione «produciamo qualcosa che, propriamente, non vediamo». Poi si tratta di un “iscrivere” un’azione nel corso del mondo, che al contempo significa – sottolinea Ricoeur – collocare «l’intervento all’intersezione di uno dei poteri dell’agente e delle risorse del sistema» e sentirsi implicati «nella scoperta stessa delle relazioni causali». Infine c’è il livello della responsabilità etica, «che colloca l’azione nella regione del senso»<sup>5</sup>.

Piano collettivo: l’iniziativa non riguarda solo i contemporanei, ma ha a che fare con i predecessori e i successori. Per tenere viva questa tessitura, occorre allora da un lato «resistere alla seduzione di attese puramente *utopiche*», che «riescono solo a rendere disperata l’azione, perché, senza un ancoraggio nell’esperienza che si sta vivendo, sono incapaci di formulare un cammino praticabile, diretto verso quegli ideali che queste attese situano in un “altrove”» e, dall’altro, «resistere alla ridu-

zione dello spazio di esperienza», quindi «lottare contro la tendenza a considerare il passato solo nell'ottica del compiuto, dell'immodificabile, del trascorso».

Non c'è intraprendere senza una capacità di iniziare che assuma questa articolazione.

### **Insieme all'intraprendere. Un duplice inespresso**

Ecco allora che nel volume almeno possono essere ripresi, resi espliciti e chiarificati due orizzonti di senso comuni a tutti i saggi. Il primo consiste nella proposta di guardare al passato in modo nuovo, nel rilancio della sua narrazione come capacità di aprire lo spazio dell'iniziativa a partire da un raccontare altrimenti, dall'ascolto dell'inespresso, della promessa non totalmente adempiuta. Il secondo consiste in un interrogativo antropologicamente pregnante, che riguarda il rapporto tra conflitto, cambiamento e relazioni interumane e legge l'intraprendere come capacità di farsi carico dell'inespresso del passato e del presente delle relazioni umane, traducendoli in parola, in nome di un futuro di pienezza. Tale lettura apre alla possibilità di rintracciare nel conflitto una matrice relazionale che privilegia l'emersione del nuovo, nella capacità di assumersi il rischio e la fatica del pensare mutamenti rispettosi della dignità umana. Il conflitto non è dunque soltanto cifra della simultaneità delle relazioni interpersonali ma, si direbbe quasi, tratto che caratterizza le modalità di vivere nel tempo i passaggi generazionali.

Emblematico, rispetto al primo orizzonte, è il testo di Ferracuti: una riflessione sul ruolo dello scrittore oggi, che suona come una declinazione narrativa dell'intraprendere. Lo scrittore propone la formula del *reportage* narrativo, che implica una lettura della realtà sotto forma di racconto, fedele al corso degli eventi e al contempo aperto alla possibilità di nuovi orizzonti d'azione. Il *reportage* narrativo sembra così già un modo di trovare le tracce per cominciare di nuovo disegnando, grazie alla "seconda lettura", ulteriori intrecci di senso per il futuro che suggeriscono un nuovo cominciare.

Analogamente a quanto accade al narratore e al narrare come modalità dell'agire, l'intraprendere si caratterizza per la sua riflessività, per la sua compiuta dimensione di non-immediatezza. L'intraprendere è il contrario del passaggio all'atto lacaniano<sup>6</sup> proprio per la sua riflessività che supera la distruttività; è un agire ponderato che segue un attento esame del tempo e delle vicende trascorse per cogliervi una luce differente, aperta al futuro. Il futuro comincia nell'istante stesso in cui si racconta il passato, in cui il passato si rivela possibilità di trasformazione, sentiero aperto, si fa grembo e orizzonte di pienezza, in cui il presente significa pazienza e attenzione. L'intraprendere legge diversamente il passato recuperando i fili di un futuro da tessere.

Il racconto "altrimenti" delle esperienze passate sembra offrire una risposta alla questione, posta da Padre Natale Brescianini nel suo intervento, se il passato determini il futuro o se, piuttosto, non sia il futuro



stesso a determinare il passato. Il futuro illumina il passato, sa coglierne le risorse alla luce dell'azione che intraprende, tesse reti e sa sperare. Il futuro comincia con la rilettura del passato, con la volontà che esso emerga da angolature differenti. Il passato non determina dunque il futuro in modo automatico: al contrario, dal futuro può giungere la volontà di recuperare, riscattare tratti del passato rimasti in ombra e la capacità di orientare l'agire all'insegna dei bisogni, dei desideri e delle speranze di pienezza. Intraprendere implica pazienza, capacità di riconoscersi co-autori del proprio agire, assumere il compito di tramandare il passato con attitudine critica e discernimento dinanzi al mutamento.

Un impercettibile slittamento di ruoli e significati, dalla riscrittura del passato operata dal narratore, alla chiamata in causa della relazione di noi agenti con il passato, permette di interrogarsi trasversalmente nel volume sulla giusta attitudine dell'intraprendere nei confronti del passato, rendendo possibile ascrivergli una capacità riflessiva che si accompagna a un sentire responsivo e insieme generativo.

Alcune illuminanti considerazioni che uniscono attitudine narrativa e attitudine pratica dinanzi al passato giungono dalla ripresa ricoeuriana del tema della memoria collettiva, da cui si evince che la capacità di creare e innovare nel futuro muove da una diversa lettura del passato: «La struttura di questa memoria è dunque essenzialmente narrativa. È a questa struttura, che narra le nostre convinzioni, che bisogna applicare lo spirito

della critica, prima evocato tra le grandi acquisizioni della cultura europea. Come è possibile farlo? Bisogna accettare l'idea che è sempre possibile raccontare altrimenti lo stesso avvenimento [...]. Una tradizione si rivela essere portatrice di promesse non adempiute, cioè impedita e rimosse dai nuovi attori della storia. Si può dire, senza paradosso eccessivo, che gli uomini appartenenti a epoche passate erano portatori di attese, sogni, utopie che non sono stati soddisfatti e che importa liberare e incorporare alle nostre proprie attese, per fornirgli un contenuto e, oso dire, un corpo. In breve, occorre accedere a una concezione aperta della tradizione. Più esattamente, occorre riaprire il passato e liberare il suo carico di futuro. Non vi è qui una forma di migrazione nell'incompiuto del passato?»<sup>7</sup>.

In tal senso, nel senso di un recupero trasformativo che trova nell'intraprendere la sua apertura al futuro, si può provare a delineare, entro l'orizzonte delle relazioni lunghe, economiche e sociali, e in quello delle relazioni corte, il significato dell'intraprendere come equilibrio sapiente tra persistenza e cambiamento: tale appare il nucleo centrale della riflessione, applicata al *management*, di Gabriele Gabrielli, che permette di muovere verso il secondo orizzonte sopra delineato. Il conflitto tra vecchio e nuovo, simultaneità e persistenza, passato e futuro, e quello insito nelle relazioni interpersonali dicono della necessità di una sua trasformazione nel senso dell'intraprendere: come si può cominciare dal conflitto? Cosa significa innovare senza distruggere ma par-

tendo dall'ereditato? Tali questioni possono essere applicate tanto alle relazioni economiche, sociali, pubbliche, quanto alle relazioni private.

Rispetto alle relazioni del primo tipo, di notevole interesse appare la figura della «distruzione creatrice», locuzione coniata, com'è noto, da Joseph Schumpeter; rispetto alle relazioni del secondo tipo, per un ulteriore slittamento semantico, si devono indagare le radici antropologiche dell'intraprendere nel suo statuto di bene inaggirabilmente relazionale.

Schumpeter sostiene che il «processo di distruzione creatrice è il fatto essenziale del capitalismo, ciò in cui il capitalismo consiste, il quadro in cui la vita di ogni complesso capitalistico è destinata a svolgersi»<sup>8</sup>. Il capitalismo distrugge oggetti, modi di produzione, sistemi sociali per poter sopravvivere, tentando di distruggere anche il tempo delle relazioni nel nome della simultaneità. L'intraprendere trasforma l'economia della distruttività in un agire economico interessato all'umano.

In altre parole, se il senso dell'intraprendere è liberare le potenzialità del passato scommettendo sensatamente su una scelta anticipante, si può sostenere che non tutti i processi economici sono “affetti” dalla distruzione creatrice. Quest'ultima, allora, potrebbe costituire un buon marcatore rispetto al discernimento dei buoni e cattivi processi economici.

Da Schumpeter proviene un ulteriore motivo di riflessione, che consiste nella distinzione tra invenzione e innovazione<sup>9</sup>: l'invenzione è emergenza del nuovo, l'in-

novazione è la sua persistenza, è invenzione che si fa progetto e processo coniugati con la creatività umana. Tale distinzione suggerisce che l'intraprendere ha un ritmo duplice, duale: il tempo degli istanti istitutivi e quello della durata della progettualità.

Anche nelle relazioni corte si sperimenta una duplicità, se non una conflittualità, tra persistenza e cambiamento. Nel contributo di Francesco Stoppa emerge che il cambiamento reclama ascolto ed è rappresentato da una domanda corrispondente a una ferita aperta: il conflitto appare come una forma del cominciare. Stoppa sottolinea la necessità del conflitto per l'emersione del nuovo, cifra trasversale, che investe relazioni private e relazioni pubbliche. Cogliendo lo spunto appena delineato, ci si potrebbe interrogare su quanto di distruttivo ci sia nel cominciare, nel ricominciare o nell'innovare o se invece il conflitto che permette al soggetto di dire "io" dentro una comunità non sia già una mossa costruttiva. Il compito a cui si è chiamati diventa così decifrare il conflitto, trasformare la distruzione, "assegnare al grido la dignità di una domanda", a partire dalla relazione duale con la madre.

La conflittualità che conduce ad autoaffermarsi s'inquadra in una positività originaria dell'apertura all'altro in cui il momento negativo costituisce il polo con cui confrontarsi per diventare se stessi. In un celebre passo delle *Confessioni* Sant'Agostino racconta il dolore della madre per la volontà del figlio di partire per l'Italia, viaggio che si rivelerà cruciale per il percorso filosofico

e religioso dell'autore: «Mia madre pianse atrocemente per la mia partenza. Mi seguì fino al mare, quando mi strinse violentemente, nella speranza di dissuadermi dal viaggio o di proseguire con me, la ingannai, finsi di non voler lasciare solo un amico, che attendeva il sorgere del vento per salpare. Mentii a mia madre, a quella madre, eppure scampai, perché la tua misericordia mi perdonò anche questa colpa... però si rifiutò di tornare indietro senza di me, e faticai a persuaderla di passare la notte nell'interno della chiesuola dedicata a San Cipriano, che sorgeva vicinissima alla nostra nave. Quella notte stessa io partivo clandestinamente, mentre essa rimaneva a pregare e a piangere. La riva scomparve al nostro sguardo la stessa mattina in cui ella folle di dolore riempiva le tue orecchie di lamenti e gemiti»<sup>10</sup>.

Da un lato, il tempo che scorre per chi lo interpreta nel senso della distruzione creatrice sembra possedere un'irrefrenabile *cupio dissolvi* che si comporta da solvente del passato; il tempo che contraddistingue le buone relazioni economiche, al contrario, è un reagente rispetto al passato, un incubatore d'innovazione a partire dalla fermentazione del già stato e dall'apertura alla spontaneità del pensiero creativo.

Per cogliere un ulteriore spunto che emerge dal contributo di Gabriele Gabrielli, agire responsabilmente e prendere decisioni non implicano il tempo della simultaneità ma lo sguardo lungo verso il futuro. In tal modo, il passaggio dal lasciarsi gestire al generare si fa agire trasformativo. Simultaneità e permanenza sembrano infatti