



Alessandro Donadio

EROS E LAVORO

Rifondare energia e motivazione
nelle organizzazioni contemporanee

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



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.

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

Alessandro Donadio

EROS E LAVORO

Rifondare energia e motivazione
nelle organizzazioni contemporanee

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Immagine: dettaglio della statua di Eros a Piccadilly Circus (Londra)
© Istockphoto

Copyright © 2023 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.

Indice

Introduzione – Ci serve una nuova metafora?	pag.	7
1. Preliminari	»	13
1.1. Perché parlare di Eros con riferimento alle organizzazioni?	»	13
1.2. Sapere molti saperi	»	13
1.3. Verso un a-modello	»	18
2. Le componenti fondative dell’Eros	»	22
2.1. Il desiderio di Eros: il daimon di ognuno di noi	»	22
2.2. Mancanza delle stelle	»	25
2.3. Il desiderio è sempre diretto verso un «oggetto»	»	27
2.4. Il desiderio non possiede mai l’oggetto: per fortuna!	»	30
2.5. Lo sguardo	»	34
3. Quale domanda ci stiamo facendo?	»	41
3.1. <i>Engagement</i> a picco	»	41
3.2. <i>Io non ci sto più!</i> Un volo fra gli YOLO, i <i>quit</i> e i <i>quiet</i>	»	45
3.3. La galoppata del Soggetto nel Novecento	»	49
3.4. Lo spirito del tempo e le sue parole chiave	»	56
4. L’eros al lavoro	»	67
4.1. Eros <i>vs engagement</i>	»	67
4.1.1. Come agisce: lineare/asimmetrico <i>vs</i> circolare/simmetrico	»	68

4.1.2. Perché si produce in questo modo: convenienza vs piacere	pag.	70
4.1.3. Con quale obiettivo, che esito: scambio vs relazione	»	71
4.2. Su cosa agisce il tocco dell'eros al lavoro	»	73
5. Una nuova prospettiva per HR	»	83
Conclusioni – Note per l'inizio di un viaggio	»	99
Bibliografia	»	113

Introduzione

Ci serve una nuova metafora?

Come riportare energia e motivazione nelle organizzazioni contemporanee?

Questa è la domanda che ci porremo in questo testo, con un approccio critico ed insieme generativo. Una domanda che già in sé contiene una serie di questioni da dipanare.

Intanto dovremo provare a comprendere cosa si intende per *contemporaneità*: quali sono le sue parole d'ordine, i suoi caratteri, le sue specificità. In una locuzione che diventerà centrale nel testo ci chiederemo, appunto, qual è l'odierno *Spirito del tempo*.

Dovremo anche chiarire meglio cosa intendiamo per *motivazione*, e lo faremo decostruendo il significato corrente di questo termine che pare a questo punto del tutto anacronistico ed inservibile così com'è.

Questo ci aprirà lo spazio necessario per andare alla fonte di una delle domande fondamentali per l'umano che, se non posta, sottrae forza, così come sta avvedendo e così come è sotto i nostri occhi oggi. Quell'*energia* vitale che invece che sta alla base della spinta generativa umana e che ci fa muovere nell'esistenza, individuale e collettiva, e che ci fa produrre *mondo*.

Questa energia è più di una pulsione profonda, che certo esiste e preme, ma è anche ed insieme un processo di significazione, che pretende di nominare le cose, ed anche di reinventarle quando necessario. Una energia che chiede, in una parola, che si dia *Senso*.

La proposta suggestiva è quella di chiamare questa forza: *Eros*.

Un concetto, una metafora, che ci permetterà di affrontare la domanda con più punti di accesso di quanti ne abbiamo a disposizione oggi nel dibattito e nella letteratura manageriale.

Ma perché arrivarci con metafora? Perché ci servirebbe una suggestione per analizzare un tema così all'ordine del giorno?

Provo a spiegarlo con un esempio. In effetti, provo a spiegarlo con...una *metafora*.

Fra le varie esperienze artistiche fatte da ragazzo, vi è quella del canto.

Per diversi anni l'ho praticato in un coro polifonico, poi abbandonato e ripreso nuovamente in età adulta.

Venendo dall'esperienza strumentale, chitarra perlopiù in quegli anni, ho dovuto accorgermi immediatamente della diversa fenomenologia in atto fra l'approccio allo strumento come oggetto totalmente Altro, fuori di te, e quello dello strumento che è in te: perché, fisiologicamente, hai, ma anche sei, lo strumento che tenti di suonare.

Può sembrare paradossale trovare più difficile governare un oggetto "interno", dotazione naturale ed universale, rispetto ad uno esterno, necessariamente posticcio, artefatto, aggiunto; eppure.

Il problema evidente sta nell'*accesso* allo strumento che, se nel secondo caso ci si offre nella sua totalità, per quanto inerte e passivo, nel primo ci si sottrae pur essendo parte di noi.

Impariamo, infatti, ad usare la voce fin da tenera età per non dimenticare mai più come farlo, espandendo la competenza nel tempo per varietà, estensione, colore. Ma si tratta di un apprendimento istintivo, che mette in relazione la presa di coscienza del bambino che può emettere dei suoni, e di come questi facciano reagire il mondo circostante catalizzando attenzione e reazione.

L'arrivo della parola nel solco di questa abilità primaria è anch'esso figlio di una dimensione preconsca, che non riflette sul perché e sul modo con cui questi suoni si emettono, e soprattutto sulla possibilità che possano essere emessi in altro modo.

Quando parliamo, insomma, risuliamo totalmente poggiati sullo strumento acustico che noi stessi siamo (non solo le corde vocali che emettono le vibrazioni, ma anche la cassa toracica che produce l'aria su cui si poggia il suono, e le ossa frontali del nostro cranio dentro cui questo viaggia caricandosi di armonici e densità), eppure non lo sentiamo agire, essendo dato per scontato proprio dalla percezione mancata prodotta dall'essere lo strumento stesso. Ma "poggiamo" anche sulla considerazione (credenza forse meglio) che su quegli apparati, corde vocali – respiro – acustica cranica, noi non si abbia un vero e proprio controllo.

A partire da questo scollegamento percepito muove la tecnica vocale, che ha come scopo proprio la rimessa in discussione di queste

credenze provando a spingere verso una riappropriazione di quegli apparati per governare suono, emissione, qualità vocale.

È un modo per attribuire senso (termine che sarà alfa ed omega del nostro discorso in questo saggio), a funzioni che sembrano agire a dispetto della nostra consapevolezza, e per fortuna dobbiamo dire. Ma la consapevolezza cambia le cose, anche quelle sentite come più inagibili, inafferrabili, ingovernabili. Pensiamo all'esercizio di ascolto del respiro praticato nella meditazione: lungi dal volerlo portare a controllo, il gesto di focalizzazione produce una presa d'atto circa l'inseparabilità della vita – anche quella più concettuale, emotiva – dalla funzione primaria di portare aria nel corpo. Non c'è vita senza aria, così come non si *respira* senza pensiero, sentimenti, esperienze.

Nella tecnica vocale la pratica è molto simile in prima istanza: prendere atto che quegli apparati che operano in modo preordinato, sono anche risorse per quello che vogliamo fare, in questo caso, cantare.

Ma la presa d'atto non è sufficiente a produrre l'effetto desiderato: un suono ben poggiato, denso, intonato. Per ottenere questo dobbiamo entrare in relazione con le nostre funzioni primarie e pensarle strumento, dare loro forma unitaria, come corde di una chitarra tirate su un manico levigato che producono una vibrazione poi catturata dalla cassa acustica, che si “carica” per poi (ri)uscire come suono.

È qui che la pratica e l'esercizio abbisognano di una (molte a dire il vero) metafora visiva. Gli insegnanti di canto ne fanno un uso importante per aiutare l'allievo a percepire lo strumento e orientarne così l'uso: “pensa alla piuma che rimbalza sulla folata di vento” – suono sostenuto; “immagina la curva d'acqua di una fontana che sale e poi scende” – emissione retro-facciale; ma anche attraverso l'apporto delle mani che seguono il suono emesso in una specie di scala dal basso verso l'alto per collocare l'intonazione in uno spazio percepibile.

Queste sono solo alcune delle metafore utilizzate nell'esercizio per dare accesso allo strumento da parte della nostra mente che così può provare a *suonarlo*.

Sì, perché, se sulla chitarra l'insegnante può letteralmente mostrare in quale tasto è la nota da produrre, la corda da pizzicare, nella voce l'inaccessibilità richiede un pensato ulteriore che chiama il corpo ad essere concepito come Altro rispetto all'articolato di funzioni primarie, per diventare funzione di Senso.

Questa lunga...*metafora*, mi è sembrata necessaria proprio per definire l'azione della stessa come strumento di accesso ad elementi a cui altrimenti non potremmo ambire.

Qui, in questo saggio su Eros e Lavoro, il collegamento sembra ambizioso, nei commenti più edificanti possibili, ma forse anche improprio per coloro che dovessero intendere il termine Eros solo appannaggio della dimensione voluttuosa, di coppia, o ancora più estremo, sessuale.

Spiegherò meglio perché questo concetto si presti molto bene a catturare gli elementi che fanno della partecipazione, motivazione, ingaggio, un tema ben più complesso di come lo si intenda oggi.

Per ora cominciamo col dire che la metafora qui gioca un ruolo aumentativo, visuale, come quello proposto nell'aneddoto sulla vocalità. La metafora serve non tanto come strumento che porta direttamente alla "esecuzione", ma piuttosto come forza concettuale centrifuga che spinge dolcemente a considerare nella equazione complessiva fattori che altrimenti non riusciremmo a prendere in esame.

La metafora, quando si parla di agire umano, non è un modo per allontanarci dal discorso, prenderne le distanze attraverso immagini irreali. Piuttosto è usare l'irruenza del gesto poetico per allargare il campo di osservazione – comprensione – ma anche di creazione di quell'agire umano che stiamo considerando.

Parlando di motivazione "mettiamo le mani" dentro un impasto in cui gli ingredienti sono tutt'altro che ridicibili ad acqua e farina, ma sono più come un composto articolato di primitività interiore ed evoluzione individuale e collettiva, incastrati come siamo, mani e piedi, nella storia dell'epopea umana.

In questo senso la metafora con la quale filtreremo la domanda "*cosa riesce a fornire intenzione, energia, all'agire umano?*" (riuscite a pensarne ad una di più alto interesse per HR, manager, executive, e non solo, oggi?) sarà poggiata su due gambe forti perché allenate da millenni nella cultura occidentale (ma anche in questo caso dobbiamo dire, non solo): la filosofia con le sue diramazioni e discipline umanistiche successive, e la storia, a sua volta intesa hegelianamente come *spirito del tempo* che impronta i *presenti* di quell'epopea.

Il concetto di *Eros* ci consente di guadagnare lo sguardo multidisciplinare necessario a concettualizzare il tema motivazione, e l'analisi dello (il confronto con lo) *spirito del tempo*, di collocarlo nella contemporaneità per provare a rispondere a quella domanda che, pur andando aldilà delle "cose" organizzative, perché alla base anche e sempre più di una nuova cittadinanza attiva, consente delle riflessioni sul modo in cui operiamo come HR, sulle leve che utilizziamo, gli strumenti che mettiamo in campo per dare senso al Lavoro.

In ultimo la metafora deve aiutarci a trovare lo spazio entro cui pensare un movimento oggi impossibile se si rimane dentro gli schemi dialettici classici: cliente interno, target, employee engagement – che postulano, senza mai evocarla schiettamente, una relazione strutturalmente asimmetrica fra organizzazione e persona (anche se non solo e necessariamente gerarchica) non dissimile da quella genitoriale, in cui il fondamento è la dipendenza (*HRevolution*, 2017), con varie tonalità ed intensità, fra i soggetti in gioco.

Serve un paradigma diverso in cui l'Altro sia sempre convocato paritariamente, in una relazione in cui il presupposto è quello della *inter-in-dipendenza* come ci invita a concepirla Raimon Panikkar in quella che chiama triade armonica:

*“L'uomo non è solamente individuo: è persona, cioè un centro di relazioni che si estendono fino ai limiti raggiungibili della sua anima.
(...) Sebbene tutto sia relazionato con tutto, è altrettanto vero che ogni parte di questo tutto è differente, così come tutti gli uomini sono diversi tra loro. Ciascuno è una persona, cioè un nodo unico nella rete di relazioni che costituisce la realtà. Quando questo nodo spezza i fili che lo uniscono agli altri nodi, quando le tensioni si sono fatte così tese che non consentono più la libertà costitutiva dell'inter-in-dipendenza tra nodo e nodo e, in ultima istanza, con la realtà, ecco nascere l'individualismo, che perturba l'armonia e porta alla morte della persona, facendole perdere la sua identità che è solo relazionale”¹.*

Nelle illuminanti parole di Panikkar trovano cittadinanza alcuni dei temi che esploreremo e che abbiamo evocato flebilmente fin qui, a partire dalla considerazione che non vi può essere Eros se non come spinta al naturale impulso a creare relazioni, che contraddistingue l'agire l'umano. Impulso che si affranca dalla dimensione istintuale solo nella misura in cui l'oggetto desiderato non è solo circoscritto al piacere individuale, ma laddove il Due (ed i suoi infiniti multipli) si fa regola: “[...] *la prospettiva della costruzione di un mondo a partire dal Due dell'amore, mondo che non è più né il mio né quello dell'Altro, ma traccia, attraverso il 'noi due' singolare, di un mondo per tutti, che troverà da sé la sua via*”².

1. Raimon Panikkar, *Pace e interculturalità. Una riflessione filosofica*, Jaca Book, 2006, p. 11.

2. Prefazione di Alain Badiou al testo, *Eros in agonia*, di Byung-Chul Han, Notetempo, 2019.

1. Preliminari

In questo breve capitolo anticiperemo le riflessioni successive ponendo, e provando a risolvere, alcune questioni preliminari.

Intanto il perché – che senso ha, a quale scopo – introdurre la metafora dell'Eros nel contesto, già ampiamente sollecitato da figure spesso al limite del fantascientifico, delle organizzazioni moderne.

Toccherà ripartire (in fondo questo saggio è prima di tutto una proposta *decostruttiva*) dai fondamentali del fenomeno “organizzazione”, e dal ruolo del management e delle risorse umane oggi.

Dobbiamo poi domandarci se le risorse, fonti, che ispirano il nostro lavoro (di consulenti, manager, HR) siano quelle adatte a sostenere il compito complesso, sia sul piano operativo che su quello etico-deontologico, a cui siamo chiamati.

La proposta è quella di togliere di mezzo le letterature troppo medializzanti, per afferrare direttamente le discipline che ci servono a comprendere il mondo di oggi, e poi operarvi consapevolmente.

Infine, ci domanderemo se è possibile addivenire ad un *a*-modello, che orienti senza guidare al nostro posto; ispiri senza vincolare; supporti senza deresponsabilizzare.

1.1. Perché parlare di Eros con riferimento alle organizzazioni?

*“La sola arte dell'uomo e dello spazio,
l'unica in grado di condurlo più lontano delle stelle [...] è l'erotismo”.*
André Breton

Le organizzazioni sono costrutti

Frase molto forte certamente, tutta da dimostrare dal punto di vista filosofico- antropologico, ma ci si può provare.

Se dicessimo: portami qui l'organizzazione, cosa ci vedremmo recapitare?

Se lo chiedessimo ad uno specialista di design organizzativo, probabilmente avremmo un organigramma, con caselle di ruolo, connessioni e flussi fra queste, in una rete formale (nel senso del linguaggio algebrico, verrebbe da dire) geometricamente disposta, di quadrati, linee, distanze, perimetri. È questa l'organizzazione?

“Ma no!” tuonerebbe l'esperto di sviluppo, che con il mantra del “persone al centro” favorirebbe un'idea di organizzazione fatta di individui, consapevolmente ingaggiati in azioni integrate, che producono valore pensando, agendo, imparando.

Certo, questa seconda prospettiva senza l'azione qualificante della prima, faticherebbe a realizzarsi: in che solco si inserirebbero queste azioni integrate, coerenti, finalizzate, senza la dimensione di senso offerta dalla struttura formale; senza un *topos* che generi localizzazione dell'azione umana dentro un perimetro comprensibile?

E già... il *topos*. Cosa vuol dire oggi? Dove si esplica quella azione organizzativa nello spazio e nel tempo? Gli uffici? *Teams*, *zoom*, *meet*? In che luogo? Ed in quale tempo?

E qui i *facility* e l'IT manager offrirebbero altri due punti di vista del fenomeno organizzazione, finendo per segmentarla ancora di più: visioni che oggi si stanno contrapponendo in una, a mio avviso, falsa dialettica fra chi sostiene che senza ufficio non vi sia organizzazione, ed altri che ritengono che la stessa possa vivere agevolmente anche solo su piattaforme digitali.

Se poi integrassimo una prospettiva più antropologica, dovremmo considerare la cultura con i suoi valori, miti di riferimento, liturgie, riti, come preordinata ad ogni azione umana in contesti sociali come sono le organizzazioni, appunto. In questo senso il paradigma di organizzazione come cultura si offre quale antagonista di datore di senso rispetto a quello formale descritto sopra, dato che anche questa fornisce le cornici, i perimetri, dell'azione umana (sarebbe anch'essa un *topos*); anche se in questo caso attraverso un linguaggio non algebrico ma piuttosto simbolico/informale.

Insomma, se lo sguardo alla domanda provocatoria posta poco fa è affidato ai ruoli, o alle prospettive disciplinari, finiamo per non ottenere che mere prospettive dell'elefante al centro della stanza. Ecco perché non possiamo che “arrenderci”, nel tentativo di rappresentare un fenomeno così complesso come quello delle organizzazioni umane, alla pratica *ermeneutica*, che invita il soggetto (la persona, anche se

qui intesa nella sua dimensione più trascendente) a “produrre” in qualche modo l’oggetto organizzazione, realizzandola mentre la pratica, la interpreta, confrontandosi con tutti gli altri soggetti in azione.

“L’oggetto si rivela nella misura in cui il soggetto si esprime.”

Luigi Pareyson

Tutto questo sforzo concettuale che scopo dovrebbe avere?

Come anticipato nella premessa di questo capitolo, il presente saggio ha in sé una vocazione decostruttiva, di sfoltimento arriverei a dire, col fine di provare a dirci su quali fondamenti “certi”, *archè*, possiamo fondare le nostre consapevolezze, credenze, propedeutiche alle soluzioni che poi come executive ed HR andremo a calibrare.

Se possiamo acquisire il fatto che l’organizzazione è un costrutto del soggetto, dobbiamo conseguentemente assumere come l’archè non si trovi quindi in nessuna di quelle prospettive richiamate poco fa, in quanto fattori variabili suscettibili di cambiamento ogni volta che elementi materiali e simbolici intervengano a produrre effetti (pensiamo al digitale sul tema fisico/virtuale, allo smart working su quello di tempo e spazio, solo per fare due esempi).

Non è quindi nelle “forme”, per come ci si offrono, che scorgiamo la dimensione fondativa dell’organizzazione, ma piuttosto nell’energia che alimenta quel gioco interpretativo che esercita il soggetto ermeneuta appena evocato.

Sì, perché tutto possiamo “smontare” delle impalcature esplicative disponibili, fuorché la constatazione di come le organizzazioni siano tali solo in presenza di due dimensioni originarie: la *relazione* e l’*intenzione*.

Non l’una senza l’altro, dato che vi possono essere relazioni senza vincolo organizzativo (amicizie per esempio), ed intenzione, obiettivo, anche molto individuale.

E quindi ha senso indagare quale forma assumae questa *energia* di cui abbiamo ipotizzato l’esistenza, *capace di tenere insieme e vitalizzare relazione ed intenzione*.

“Che cosa è l’eros? Migliaia di definizioni, quindi nessuna”

Così, un po’ arrendevolmente, lo scrittore Giuseppe Pontiggia ci invita a desistere dal cercare definizioni. Ma noi più oltre cercheremo, se non di definirla, quanto meno di comprenderne le fattezze, caratteristiche.

Per ora possiamo però chiamare in causa Platone, per come ce lo riporta il brillante filosofo contemporaneo Byung-Chul Han, nel suo testo *Eros in agonia* (2019):

*“L’Eros, che secondo Platone guida l’anima,
ha il potere su tutte le sue componenti:
desiderio (epithymia), coraggio (thymos) e ragione (logos)”.*

Il padre della filosofia occidentale, come nel suo stile, propone qui una struttura definitoria di Eros, intanto ponendolo alla base della stessa *anima*¹ umana, senza il quale questa perderebbe addirittura guida, direzione. In questi termini sembrerebbe che Platone intenda l’Eros proprio come una energia sottile ma pervasiva, ineluttabile.

Inoltre, considera questa energia primitiva strutturata sulle tre dimensioni: **desiderio, coraggio, ragione**, elementi che sembrano rafforzare la definizione di umano come di una particolare declinazione di esistenza improntata alla volontà.

Anzi, alla consapevolezza di *essere una esistenza che desidera esistere*.

*“E senza l’Eros, anche il logos² degenera nel calcolo applicato ai dati,
che è incapace di calcolare l’evento, l’imprevedibile”.*

Con questo passaggio interpretativo il filosofo coreano porta l’Eros addirittura nella casa del pensiero razionale, il *logos*, da cui scaturisce ogni azione, ma che senza l’irrorazione vivificante di quella energia si ridurrebbe a mero confronto, comparazione, espressione algebrica senza (s)oggetto fra i suoi addendi.

L’Eros porta al logos il soggetto che lo sta esprimendo. Altrimenti anche il leone che, seppure in forma arcaica è ritenuto capace di confrontare dati, elaborare mappe minime di azione e reazione su cui impostare i propri movimenti, sarebbe dotato di logos. Ma così non è: proprio in quanto non “desideroso” (capace) di convocarsi come soggetto nel mondo che abita.

Al contrario dell’umano.

1. L’anima, *Psyché* in greco, per Platone è una sostanza metafisica *che dirige ogni cosa, sia quelle celesti che quelle terrene*. Sia i movimenti interiori dell’umano, che quelli cosmici che lo ospitano.

2. Voce greca, *λόγος*, il cui significato oscilla tra “ragione”, “discorso” (interiore ed esteriore) e “parola”.

*“Non si deve confondere l’Eros con il desiderio (epibymia)”.
L’Eros è anteposto non solo al desiderio, ma anche al thymos
e lo induce a compiere buone azioni. Il thymos sarebbe il luogo
in cui Eros e politica si toccano”.*

Ultima precisazione di Byung-Chul Han è sulla gerarchia fra Eros e desiderio, che Platone non ritiene affatto sinonimi: il primo, energia che informa il mondo, contiene il secondo che ne è espressione concreta verso un oggetto (persona, obiettivo, valore, ecc..). Così come questa energia sarebbe in grado poi di orientare verso il bene lo stesso coraggio, che diversamente potrebbe esprimersi come aggressività predatoria, più che come risorsa generativa.

Infine, l’ultima frase convoca tutti noi executive, leader, manager, nel portare coraggio nei nostri processi decisionali (politica) che dovrebbero essere sostenuti da un Eros, desiderante (*epibymia*), ma anche pensante (*logos*), se vogliamo far fluire anima nelle organizzazioni contemporanee, e salvarle dalla deriva tecnocratica nella quale sembrano scivolare progressivamente.

Platone, attualizzato qui da Byun-Chul Han, ci offre una densità di concetti preliminari davvero utili per cominciare la nostra opera decostruttiva delle organizzazioni come meri sistemi tecnici, finalizzati e deterministici, riportando al cuore del fare insieme l’idea di una energia, intenzione, *senza la quale si funziona, ma non si esiste*.

Provando quindi ad abbozzare una risposta alla domanda aperta dal presente paragrafo, che però non potrà trovare soddisfazione se non alla fine di questo saggio, *ha senso parlare di Eros nelle organizzazioni perché queste sono vive solo se lo sono le persone che le abitano*.

Perché dobbiamo pur confrontarci con la sottile malinconia che da tempo pervade il mondo del lavoro, che per decenni (ma forse da sempre) ha preteso di propugnare, teoricamente e praticamente, la *de-sensificazione* del lavoro, ridotto ad un fare sempre più segmentato, spezzettato, fino ad averlo reso un “tanto per fare”.

È perché, infine, executive, imprenditori, HR, non possono più negare la chiamata che lo *spirito del tempo* sta facendo loro, nel concepire le organizzazioni come veri attori sociali a cui è chiesta consapevolezza dei propri impatti, responsabilità nelle azioni, ruolo attivo nel creare e sostenere i valori che devono guidarci.

E tutto questo lo fanno persone che *sentono e producono* quella energia che Platone concepisce come essenza dell’anima: l’*Eros*.

Perché diciamocelo: *che cosa se ne fa un'organizzazione, ed il mondo, di una nuda vita?*

1.2. Sapere molti saperi

“Un uomo senza sogni, senza utopie, senza ideali, sarebbe un mostruoso animale, un cinghiale laureato in matematica pura”.

Fabrizio De André

Se avete avuto la pazienza di seguirmi fin qui, non può esservi sfuggito quanto la vocazione di questo saggio non sia solo quella di esprimere concetti originali, ma anche di costruire un discorso nuovo tornando, paradossalmente, alle fonti originarie del sapere “delle cose umane”.

Non riusciremo, infatti, a farci carico delle domande odierne, figlie dello spirito di questo tempo – quello in cui siamo chiamati ad offrire il nostro contributo – sostenendoci su letterature mediatrici e semplificatorie, come troppo spesso sono quelle che afferiscono al mondo della scienza (?) del management. Pur utilissime, queste non consentono di dirigere lo sguardo sul (s)oggetto primario della ricerca, che oltre ad essere mano, cuore e mente, è epopea individuale e collettiva, e si comprende davvero poco di cosa muova (o immobilizzi) questo soggetto se non ci si dedica ad esplorarne la natura specifica nel grande “sistema delle esistenze”.

Ma non si tratta del viaggio di un disperso in un'isola deserta. Piuttosto della, seppur intensa e mai conclusa una volta per tutte, campagna alla scoperta delle meraviglie del mondo, in compagnia di amici preziosi quali Socrate, Cartesio, Freud, Lacan, Heidegger, Dostoevskij, Calvino; e tutti gli altri che sono nella carovana con noi da sempre ma che non cogliamo a colpo d'occhio.

Insomma, a noi consulenti, executive, HR (che da qui in poi chiameremo “donne e uomini di organizzazione”), serve accedere alle fonti originarie della Filosofia, Psicologia, Antropologia, Storia, Letteratura, che da millenni tratteggiano questo umano allo scopo di comprenderlo meglio, senza volerlo (nemmeno poterlo forse) inchiodare dentro una definizione totalizzante.

In questo senso ci serve una presa di coscienza come comunità professionale, ed è quella di non poter accettare riduzionismi troppo marcati di persona come curriculum, competenze certificate, ruoli passati e presenti, finendo per non coglierne la specificità del nome. Che sempre vuol dire: *portatore di una storia.*

Per questa ragione nel presente saggio gli echi dei grandi pensatori, nell'arco ampio che contiene riflessione teoretica e osservazione empirica, saranno evidenti e più spesso citati direttamente. Non solo per mettere nel contesto quello specifico apporto qui ripreso, ma anche, e soprattutto, perché ogni lettore da qui possa poi partire per i propri percorsi di approfondimento, guidato dal proprio Eros, verso le linee che sentirà più sue.

Sì, ci serve di *sapere molti saperi* se vogliamo comprendere – ognuno nel proprio contesto professionale, e sotto l'egida del senso di responsabilità (nel senso etimologico di farsi carico di dare risposta) – come ridare energia e senso alle organizzazioni.

In questo senso faccio mia la provocazione di Luciano Floridi, nella prefazione del testo *Etica dell'intelligenza artificiale* (Cortina, 2022), con la quale avvisa i naviganti di come “[...] *questo libro richiede non solo una conoscenza di livello universitario della filosofia, un po' di pazienza e del tempo, ma pure una mente aperta*”.

Forse qui può servire meno la prima, ma certamente le altre tre sì.

Non sarà una lettura semplice, almeno quanto non sia stata una scrittura semplice.

La comprensione chiederà riletture a freddo, fronteggiamento delle proprie congetture, *habitus* mentali, che dobbiamo essere pronti a ridiscutere, ed una certa dose di spirito di ricerca.

Ma devo dire che, completando l'affondo, un management (non solo HR, anzi!) che non assuma la postura della ricerca attiva, quando ha a che fare con le cose umane è destinata a risolversi in frustrazione improduttiva, per lo più, o alla tentazione di prodursi in riedizioni anacronistiche di forme di comando e controllo impraticabili nella realtà (il che significa capitolare di nuovo nella frustrazione improduttiva).

1.3. Verso un a-modello

Per essere sinceri, e a conclusione di questi preliminari alla lettura, va subito detto che quello che troveremo in fondo a questo ragionamento, non sarà un modello autoconsistente che, se seguito perfettamente, sarà in grado di produrre il risultato richiesto.

Il concept, lo schema, che più avanti discuteremo non va in alcun modo inteso come un programma di lavoro, quanto piuttosto come una vera e propria teoria che cerca di tenere insieme gli elementi che via via squaderemo nel prosieguo.