

# Le nuove frontiere della cultura d'impresa

*Manifesto dello humanistic management*

a cura di

MARCO MINGHETTI e FABIANA CUTRANO

Contributi di

Giampaolo Azzoni, Enrico Bertolino, Paolo Costa,  
Franco D'Egidio, Domenico De Masi, Duccio Demetrio,  
Andrea Notarnicola, Enzo Rullani, Piero Trupia,  
Francesco Varanini, Giuseppe Varchetta,  
Laura, Luca, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli

Postfazioni di

Mario Morcellini e Ugo Volli



Impostazione grafica di Matteo Bologna Design - NY  
Redazione e fotocomposizione: Studio Norma - Parma

ISBN 88-453-0793-X

Copyright © 2004 RCS Libri S.p.A.  
Prima edizione Etas: ottobre 2004

[www.etaslab.it](http://www.etaslab.it)

L'Editore potrà concedere a pagamento l'autorizzazione a riprodurre una porzione non superiore al 15% del presente volume.

Le richieste di riproduzione vanno inoltrate all'Associazione Italiana per i Diritti di Riproduzione delle Opere dell'Ingegno (AIDRO), via delle Erbe, 2, 20121 Milano, tel. e fax 02 809506.

# Sommario

---

<b>Premessa di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano</b>	VII
<b>L'unità molteplice</b>	
<i>Variazioni impermanenti a cura di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano</i>	1
PRIMA VARIAZIONE	1
SECONDA VARIAZIONE	4
TERZA VARIAZIONE	9
QUARTA VARIAZIONE	11
QUINTA VARIAZIONE	16
SESTA VARIAZIONE	18
SETTIMA VARIAZIONE	20
OTTAVA VARIAZIONE	25
NONA VARIAZIONE	28
DECIMA VARIAZIONE	30
UNDICESIMA VARIAZIONE	34
DODICESIMA VARIAZIONE	37
TREDICESIMA VARIAZIONE	38
QUATTORDICESIMA VARIAZIONE	41
QUINDICESIMA VARIAZIONE	44
<b>PARTE PRIMA. CONCETTI</b>	
<b>SEZIONE 1. IL CONTESTO: UN APPROCCIO METADISCIPLINARE</b>	
<b>Che cosa ci chiede il “post”? Sei parole per lo <i>humanistic management</i></b> <i>di Piero Trupia</i>	53
<b>Il management della modernità riflessiva.</b> <b>La conoscenza come risorsa per esplorare e per condividere</b> <i>di Enzo Rullani</i>	71

<b>Da Esiodo al Duemilaventicinque. Un modello umanistico latino per le imprese</b> <i>di Domenico De Masi</i>	103
<b>SEZIONE 2. IL MONDO VITALE DELL'IMPRESA</b>	
<b>Il capitale intellettuale. Come dischiudere la ricchezza nascosta dell'organizzazione</b> <i>di Franco D'Egidio</i>	139
<b>L'azienda razionale e l'azienda emotiva. Emozione e intelligenza per lavorare divertendosi</b> <i>di Laura e Luca, Maria Ludovica e Riccardo Varvelli</i>	157
<b>L'azienda etica. L'impresa come protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire</b> <i>di Giampaolo Azzoni</i>	175
<b>PARTE SECONDA. STRUMENTI</b>	
<b>SEZIONE 3. IDENTITÀ INDIVIDUALE. LA CURA DI SÉ</b>	
<b>Un certo tipo di letteratura. Breve storia di un nuovo mondo possibile</b> <i>di Francesco Varanini</i>	193
<b>La scrittura di sé nell'autoformazione umanistica. L'impresa come spazio narrativo ritrovato</b> <i>di Duccio Demetrio</i>	213
<b>Nutrire l'enigma. Il cinema come strumento di pensiero e di comunicazione nelle realtà organizzative complesse</b> <i>di Giuseppe Varchetta</i>	225
<b>SEZIONE 4. IDENTITÀ COLLETTIVA. LA CURA PER GLI ALTRI</b>	
<b>Il simposio aziendale del XXI secolo. Competenze di ruolo per la gestione della comunità e per lo sviluppo della conoscenza negli ambienti virtuali</b> <i>di Paolo Costa</i>	241
<b>La business television: strumento e modello. La tv come media e come schema mentale</b> <i>di Andrea Notarnicola</i>	259
<b>Esperienza e sogni di un formatore. La cultura d'impresa tra formazione, comunicazione e intrattenimento</b> <i>di Enrico Bertolino</i>	277
<b>Postfazione. Per un neoumanesimo del pensiero manageriale</b> <i>di Mario Morcellini</i>	295
<b>Postfazione. L'eccezione umana</b> <i>di Ugo Volli</i>	303
<b>Note</b>	309
<b>Appendice metodologica</b> <i>di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano</i>	319
<b>Bibliografia</b>	325

## Premessa

---

di Marco Minghetti e Fabiana Cutrano

Sentire tutto in tutte le maniere,  
vivere tutto da tutti i lati,  
essere la stessa cosa in tutti i modi possibili allo stesso tempo  
realizzare in sé tutta l'umanità di tutti i momenti  
in un solo momento diffuso, profuso, completo e distante.

Fernando Pessoa

I paradigmi imprenditoriali classici, via via affermatasi negli ultimi cento anni, si mostrano sempre più inadatti a offrire sia interpretazioni convincenti dell'impresa, sia strumenti operativi efficaci per la sua gestione. I limiti attuali dello *scientific management* e dei suoi derivati sotto il profilo tecnico, psicosociale e politico sono stati posti in luce da molti autorevoli studiosi<sup>1</sup>.

In questa sede, ci interessa sottolineare che le condizioni di permanente incertezza e di bassa prevedibilità della maggior parte delle variabili strategiche impongono alle aziende, oggi più che mai, la necessità di trasformarsi in tempi rapidi. Il cambiamento non può più essere considerato una fase dell'evoluzione aziendale, essendo divenuto il normale stato delle organizzazioni contemporanee, chiamate ad essere continuamente "mutanti".

Il capitale intellettuale diventa così un imprescindibile generatore di valore aggiunto. E siccome, a differenza della catena di montaggio,

la “fabbrica delle idee” si fonda sulla creatività, sulla imprevedibilità, sulla sorpresa e sull’emozione, vengono meno i presupposti di un mondo dove i ruoli sono precisi, le professionalità definite, le competenze omogenee. La realtà non è più tracciabile attraverso linee rette che congiungono i singoli punti: essa viene, al contrario, rappresentata da infiniti possibili percorsi, ciascuno dei quali meriterebbe di essere esplorato.

Il pensiero unico domina invece lo *scientific management* e se ne comprende facilmente la ragione: disporre di una dottrina e di un relativo complesso di formule per dominare intellettualmente e amministrativamente una pratica di vita quanto mai mobile e sfuggente quale quella della produzione è certamente suggestivo e apparentemente funzionale. Eppure, le dottrine e le formule che si sono succedute, da Taylor in poi, hanno avuto quasi sempre vita breve, soprattutto negli ultimi due decenni. È interessante notare come, tramontata una dottrina e il relativo formulario, nessuno desideri più citarla e meno che mai fare ammenda per averla escogitata o raccomandata.

Ad ogni modo, i ripetuti fallimenti delle interpretazioni dell’azienda come macchina o come sistema perfetto hanno progressivamente lasciato spazio all’accettazione dell’imperfetto, dell’inconsueto, del non predeterminabile. Le vecchie metafore dell’organizzazione vengono sostituite da immagini provenienti da mondi ludici e legati alla dimensione del tempo libero. Ciò accade perché si afferma finalmente la consapevolezza che nel lavoro sono necessarie quelle attitudini creative che fino ad oggi sono sempre state confinate alla dimensione privata e considerate in antitesi con il concetto di professionalità. Decadono i metodi e le suddivisioni tradizionali dell’azienda e si avverte sempre di più la necessità di sperimentare approcci non verticali, non orizzontali, bensì multidirezionali e flessibili. Su tutto, si impone il bisogno di una diffusa saldezza etica, senza la quale non c’è realtà economica, “old” o “new”, che possa reggere: come le cronache italiane e internazionali di questi ultimi anni eloquentemente testimoniano.

Alla luce di queste trasformazioni, appare necessario produrre una visione alternativa di che cosa è il “management”, di come gestire le imprese. Serve un nuovo paradigma? Prima di rispondere è bene discutere la nozione stessa di paradigma, poiché si tratta di un concetto con una sua storia epistemologica precisa, del quale ci si avvale troppo spigliatamente per tracciare confini prescrittivi e quadri di riferimento.

Esistono storicamente due versioni di paradigma: la prima, esposta alle tentazioni di un pensiero forte, vede il paradigma come una verità sovrastante e onnivora; la seconda è invece più vicina all'etimologia del termine, a un uso classico, prescientifico: quello che ne faceva Tuciddide, per il quale il *paradeyigma* indicava l'esempio che il maestro offre ai suoi discepoli per sostenere una certa tesi, senza per questo elevare se stesso a *paradeyigma* (a modello di virtù o d'azione). Il paradigma, in questa accezione, è un modesto supporto analogico per aiutare i discenti a comprendere meglio ciò che l'esperienza, la storia e i saperi vogliono dirci.

Insomma, troppo forte il primo significato, troppo debole il secondo. Meglio allora passare dal paradigma (che è comunque statico, chiuso, non evolutivo per definizione) a un nuovo *discorso*<sup>2</sup>, che, con Lyotard, potremmo definire «semplicemente narrativo» e fondato «su un modello legato ad idee di equilibrio interno e convivialità»<sup>3</sup>. Un discorso in grado di cogliere concetti originali che possano tradursi in pratiche inedite e più adeguate al continuo *scorrere*, nel senso eracliteo, del fiume della vita e all'evidenza che la dimensione umana, per nostra fortuna, si sottrae a ogni contenimento concettuale: perché anche quello aziendale è un “mondo vitale”, al cui centro sta l'individuo.

Per meglio chiarire il punto, è utile ricordare una delle più stimolanti questioni affrontate dalla logica medievale riguardante il problema degli universali: esistono enti *ante rem* cui la cosa reale, fattuale, si debba necessariamente conformare? Universali sono le idee platoniche, nonché i concetti, le essenze in un senso forte, come modello degli esistenti singolari che invece sono *post rem*. Agli universali si contrappongono, per l'appunto, gli esistenziali (gli uni e gli altri non sono soltanto categorie, ma “cose”). Gli esistenziali hanno la propria ragion d'essere nel loro concreto darsi e, talvolta, nel loro fungere. L'essere degli esistenziali non è necessario, ma contingente: sono, ma potrebbero non essere; esistono qui e ora, ma non necessariamente là, dopo o prima. Il “mondo vitale”, in quanto tale, è un esistenziale.

Più precisamente, mondo vitale è, secondo Erving Goffman, un sistema relazionale guidato nella sua performance collettiva da convincimenti condivisi e da empatia sistemica (e qui “sistemica” equivale a “non occasionale” ma “strutturale”). Come in un quartetto d'archi, in una rock-band, in una compagnia teatrale, in una équipe sportiva che vince, in un laboratorio di ricerca o in uno studio di pro-

fessionisti associati, in molte piccole e medie imprese italiane, nelle comunità professionali e nei team di progetto che si creano all'interno delle grandi corporation. Essenziale è che sono soggetti a divenire e pertanto mutevoli; in "colloquio" con il mondo circostante degli altri esistenti; si adattano ad essi e li adattano a sé. Possono esistere ora nel Nord-Est, in un sobborgo di Londra o in un laboratorio di Lens, ma non necessariamente in Canada, Nuova Zelanda o, in futuro, nello stesso Nord-Est o in quel medesimo quartiere dell'hinterland londinese<sup>4</sup>.

L'impresa è dunque un mondo non prescritto, non predeterminato, transeunte e infinitamente mutabile, che il management legge, interpreta, ascolta, non solo per i suoi fini, ma anche per i fini di coloro che ha associato e cooptato. Di qui la necessità di adottare forme di lettura, interpretazione e azione volte prima di tutto a indicare a ciascuno modi e possibilità per riscoprirsi, raccontarsi in prima persona, valorizzare la propria esperienza, suscitare occasioni di cura personale che, oltre all'attenzione per il benessere del corpo, siano volte a migliorare la conoscenza di sé, in quanto arte narrativa e filosofica. Una visione al tempo stesso platonicamente conviviale, aperta al dialogo con gli altri, al mondo, al futuro. Valori cruciali, elusi laddove abbia il sopravvento una cultura tecno-scientistica del lavoro, incapace di rinviare a quella più generale appartenenza a una cultura che non potrà che essere umanistica.

Ecco allora sorgere l'idea di redigere un "Manifesto" che nello spirito (certo non nella lettera) richiama quello dei futuristi. Dapprima, una serie di proposizioni, riferite alle dimensioni – epistemologica, psicologica, politica, estetica ed etica – necessarie per descrivere un qualsiasi mondo vitale (*ergo* anche quello delle imprese). Tuttavia, anche a differenza di chi in tempi recenti ha adottato la forma Manifesto per ragionare sui temi della comunicazione e della cultura d'impresa, non abbiamo voluto esprimere tesi "fondative"<sup>5</sup>, ma piuttosto "temporanee", "transitorie", "incostanti": "impermanenti", come è la realtà che oggi abitiamo. Variazioni in senso musicale, intese come modificazioni di un tema sotto l'aspetto ritmico, armonico, contrappuntistico, timbrico, tale che il tema stesso possa essere sempre riconoscibile in forme continuamente diverse. Uno stile compositivo che guarda più ai *Quadri d'una esposizione* di Mussorgskij (magari nella magistrale orchestrazione di Ravel o, meglio ancora, nell'inarrivabile interpretazione degli Emerson, Lake & Palmer) che alle teorie di Drucker.

Quindi, capitoli di approfondimento scritti da esperti (così come l'estetica futurista di Marinetti è stata specificata da Boccioni, Carrà e altri), uniti da una riflessione che, fino ad oggi, ciascuno aveva portato avanti singolarmente, ma anche partecipando, sia pure in misura diversa, al dibattito che su questi temi è stato condotto dal 1997 al 2003 sulla rivista *Hamlet*<sup>6</sup>, in parte sintetizzato nel volume *L'impresa shakespeariana*<sup>7</sup>.

Un altro elemento fondamentale del gruppo di lavoro è la caratterizzazione dei suoi componenti. Se ognuno di loro, da una parte, rappresenta una punta di eccellenza in un campo disciplinare, un settore di attività specifico (la sociologia, l'epistemologia, il teatro, l'ICT ecc.), dall'altra è connotato da una forte attitudine alla polivalenza, alla metadisciplinarietà, alla contaminazione: un direttore del personale/critico cinematografico/psicoterapista (Varchetta); un formatore/cabarettista/assessore comunale (Bertolino); un antropologo/scrittore/tecnologo (Varanini); un sociologo/consulente/operatore culturale (De Masi); un pluridecennale osservatore del mondo imprenditoriale, quadricefalo come il Brahma Guardiano dei Veda (Varvelli); una personalità operante nel campo del management, ma anche delle arti visive e della matematica (Trupia); un docente universitario/professionista della comunicazione/manager a tempo (Azzoni); un ricercatore sociale/produttore di business television e teatro d'impresa (Notarnicola); un giornalista/superesperto di Internet e dintorni/responsabile di aziende ad alta tecnologia (Costa); un amministratore delegato/educatore/saggista (D'Egidio); un epistemologo/direttore di riviste/autobiografo (Demetrio); uno studioso che si è occupato presso le principali università italiane di politica ed economia industriale, strategie d'impresa, reti e networking (Rullani).

In sostanza, persone *portmanteau*, simili alle *portmanteau-words* o *mots-valises* che furono introdotte nel linguaggio poetico da Lewis Carroll<sup>8</sup>. L'analogia non è casuale.

Il linguaggio – sia quello standard comune, che quello poetico, “deviante” ed originale – è un sistema di segni regolato da un codice che non si dà una volta per tutte, che non è una matrice chiusa, statica, bensì aperta, suscettibile di variare in relazione ai “bisogni” individuati. Se i bisogni cambiano, il codice si ristrutturava adeguandosi alle nuove necessità. Si prendano ad esempio le “parole in libertà” dei futuristi: esse sono lo strumento linguistico per tradurre in modo efficace una nuova sensibilità formatasi sull'onda delle scoperte scientifiche come (l'elenco è di Filippo

Tommaso Marinetti) il telegrafo, il telefono, il grammofono, il treno, la bicicletta, la motocicletta, l'automobile, il transatlantico, il dirigibile, l'aeroplano, il cinematografo ed il grande quotidiano, «sintesi di una giornata del mondo». È l'affermarsi di un modo nuovo di sentire il mondo che alimenta e fa esplodere nei futuristi l'esigenza e l'urgenza di un nuovo linguaggio<sup>9</sup>.

Se dunque vogliamo introdurre un nuovo *discorso* manageriale, è necessario esprimersi in un linguaggio “diverso”, che può essere parlato solo da chi è segnato nella sua stessa esperienza personale dalle regole e dai limiti di quella condizione che ha fatto emergere nuovi “bisogni” e il desiderio di esplicitarli.

Vanno tuttavia evidenziati, rispetto all'esempio futurista, alcuni elementi fortemente distintivi caratterizzanti l'elaborazione del nostro Manifesto. In primo luogo, la metodologia adottata per arrivare al prodotto finale è stata finalizzata a valorizzare nella massima misura possibile la creatività di gruppo. Le “Variazioni” introduttive, redatte nella loro forma definitiva dai curatori, sono state costruite tramite la discussione e l'elaborazione, da parte di tutti gli esperti, di un questionario unitario<sup>10</sup>. In tal modo si è costituita una piattaforma concettuale comune, che tutti hanno contribuito a definire e successivamente verificare e validare, a partire dalla quale sono stati elaborati gli approfondimenti specifici: di natura prevalentemente teorica per la Parte prima del volume, o più specificamente pratica per la Parte seconda. In ogni caso, ciascuno è stato libero anche di criticare o prendere le distanze da una o più delle Variazioni: così il testo conclusivo riflette in tutte le sue sfaccettature l'elaborazione intellettuale del gruppo.

Il metodo utilizzato è per certi versi simile al classico Delphi, un metodo “scientifico”. Al tempo stesso, se ne allontana piuttosto decisamente, non avendo il nostro Manifesto nessuna pretesa di scientificità in senso classico. Anzi, semmai l'ambizione è opposta. Ciò che ci occorreva era una modalità per mettere ordine nei nostri pensieri, dando loro una unità che non sacrificasse la varietà, per realizzare un prodotto finale simile non a un “paradigma”, ma piuttosto a una sceneggiatura teatrale, a una partitura musicale, a un romanzo affollato di personaggi e multiforme come *Manhattan Transfert* di Dos Passos – allo stesso tempo realistico, simbolico, visionario, lirico e prosastico, ricco di monologhi interiori e serrati dialoghi, descrizioni paesagistiche e citazioni di versi. La razionalità non si identifica necessa-

riamente con una scientificità che rispecchia il passato, in cui lo stesso “know” del “know how” è appunto un “known”, un saputo e non un sapere dischiuso al futuro. Per capire il presente, guardare al futuro e prepararsi all’“evento”, nel senso che Pirsing dà alla parola in *Lo zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, occorrono apertura mentale, autoanalisi e riflessione individuali, coniugate alla capacità di trovare continuamente soluzioni originali, attraverso una maniacale attenzione al contesto: a ciò che sta fuori. Nel *Parmenide* platonico si coglie perfettamente la differenza tra sguardo routinario e sguardo che vede.

L'uno dunque [l'uno l'essere indistinto] [...] non è né simile, né dissimile; né rispetto ad altro, né rispetto a se stesso [XI, b] [...] tuttavia se, guardandolo da lontano e senza acutezza, apparirà uno, da vicino e acutamente esaminandolo, apparirà tosto infinitamente molteplice [XXVI, b].

In voluta contrapposizione con lo *scientific management* e i suoi derivati, abbiamo chiamato l'insieme di Variazioni e capitoli *Manifesto dello humanistic management*. Scelta che necessita di alcuni chiarimenti. Il primo: sventolare la bandiera del “management umanistico” rende immediatamente il senso della differenza tra “scientifico” e “umanistico” e quindi della radicale novità di cui il Manifesto vuole farsi latore. Ma, d'altro canto, in passato sono già stati effettuati approcci “umanistici” al management che non hanno nulla a che fare con le nuove forme e i nuovi contenuti che noi vogliamo porre in essere. Siamo consapevoli del possibile rischio di fraintendimenti: dopo un'attenta riflessione, siamo tuttavia giunti alla conclusione che il termine “*humanistic management*” sia comunque il migliore, in termini di coerenza con il progetto.

Per non essere tacciati di genericità, ciò che intendiamo per umanistico rinvia a una specifica appartenenza intellettuale, storicamente datata e radicata in Europa, specialmente nella Grecia classica e nel Rinascimento italiano, tanto più significativa adesso che proprio nel campo dell'innovazione e della ricerca scientifica il modello culturale alternativo affermatosi negli Stati Uniti appare in crisi<sup>11</sup>. Un'appartenenza intellettuale che, però, non può essere solo ridotta o semplificata a una sorta di *Italian* o *European style* dai modi inconfondibili e aggraziati: gusto per il bello, per le arti, per le cose buone e per i piaceri della vita. L'umanesimo certo è in buona parte quello spirito geniale mediterraneo, greco, latino e rinascimentale, elitario, aristo-

cratico ed estetizzante, che punta a un ideale di epicurea felicità dell'attimo; ma si nutre anche di quell'etica del rispetto, di quelle elaborazioni evangeliche e laiche (tormentate), che appartengono ad esempio al pensiero della rinascenza erasmiana: una mediazione sapiente (o temperata, socratica) tra *pietas* e cultura dell'impegno morale.

La nostra ricerca di un management umanistico si muove fra queste polarità, mantenendo fermo comunque il fatto che gli sguardi, le ragioni, le sensibilità umanistiche (nutrite di dubbi, di verità aprioristiche discusse, di domande infaticabili) si sono sempre coniugati con l'esigenza di provvedere, contro ogni ipostatizzazione metafisica, alla trasformazione del mondo (pedagogica) e, al contempo, allo sviluppo della vita intima e interiore del singolo individuo (autopedagogica): rispetto a se stesso, alla propria responsabilità, al proprio tragitto inesauribile di ricerca personale.

Attenzione, però. L'umanesimo che noi vogliamo proporre ha fra le sue caratteristiche il superamento delle opposizioni tipiche del pensiero dicotomico moderno: quindi anche quella fra "scientifico" e "umanistico"<sup>12</sup>. Dando enfasi all'aggettivo "umanistico", il rischio, per assurdo, non solo è quello di perdere di vista ciò che di buono c'è nel paradigma scientifico, ma, soprattutto, ciò che l'Umanesimo è sempre stato: sintesi di tante culture, fra cui anche quella scientifica.

Occorrerebbe qui soffermarsi sulle responsabilità della scuola e delle università nell'aver acuito una frattura antica ma che, con il Settecento e l'Ottocento, arrivò a produrre la netta distinzione tra scienze dello spirito e scienze della natura. Si compiva così la parabola di una evoluzione del pensiero che affonda le sue radici alle origini dell'Età Moderna e nel progressivo affrancamento delle varie branche scientifiche dalla Filosofia e dalla Teologia, attraverso, appunto, la nascita del metodo scientifico. Lo stesso avvento dell'Era Moderna è fluido e le sue tracce, come ha mostrato mirabilmente Hauser nella sua *Storia sociale dell'arte*, si possono trovare in tutto il Medioevo. Ma, soprattutto, si afferma come un grande movimento che lentamente coinvolge tutti gli aspetti della nostra vita: dalla politica (nascita degli Stati nazionali) alla religione (grazie alla Riforma), alla vita privata (avvento della borghesia), allo sviluppo dell'economia (rivoluzioni industriali). Ed è proprio nella vita "manageriale" che la modernità arriva per ultima. Seguendo lo sviluppo delle scienze umane, anche il management diventa "scientifico", con gli studi di Taylor e di Fayol.

Da quel momento, l'idea di scienza ha pervaso le organizzazioni

d'impresa, private e pubbliche, all'insegna della elisione della categoria di soggetto, senza che per questo si diffondesse la comprensione profonda del valore e dell'etica del pensiero scientifico. I fraintendimenti tra scienza e tecnologia hanno fatto il resto: hanno marcato ancor di più la frattura originaria, determinando un atteggiamento di sufficienza – se non di fastidio – verso tutto ciò che “sapesse” di filosofia, di letteratura, di pacatezza riflessiva all'interno delle culture organizzative.

Ma qualcosa sta cambiando. La narrativa, la poesia, il teatro, il cinema, le arti visive sempre di più stanno catturando l'interesse di tante persone creative, intellettualmente vivaci, sensibili al cambiamento, imponendosi come potenti strumenti di crescita individuale e collettiva, fondata su una solida riflessione etica. Come la cultura scientifica è invasiva fino al punto da rendersi, corroborata dalle derivazioni tecnologiche, onnipervasiva, così è l'umanistica, che è in grado di includere quella scientifica e tecnologica. Se questa ha di mira le lezioni tratte dalla concezione delle *humanitatis virtutes* volte alla ricomposizione e alla sintesi degli opposti, quella guarda e agisce per separazioni, disaggregazioni, ricomposizioni negoziate dall'effimera durata. Se l'una tenta da millenni di conoscere in profondità la natura umana astenendosi da spiegazioni impossibili, accettandole e riproponendole come occasione problematicistica, visitando la quale il nuovo può scaturire, l'altra si avvale della sua vena integralistica, per espellere ogni turbolenza che non sia spiegabile attraverso le antiche modalità della evidenziazione osservativa.

È in conclusione giunto il tempo di tornare alla saggezza dei nostri genitori quando ci raccomandavano: fai il liceo classico, che poi hai le basi anche per fare l'ingegnere. La questione non è solo relativa al metodo di lavoro, alla preparazione di base per un apprendimento sistematico: è una questione di valori. Comincia dallo studio del greco e poi approfondisci la scienza o meglio metti a sistema i diversi elementi: Aristofane e l'ultimo software, le vite parallele di Plutarco e la gestione delle risorse umane, l'*Odissea* e lo sviluppo di un nuovo prodotto per un nuovo mercato, la *Repubblica* di Platone e la vision di un'azienda. Così può crescere a livello individuale un umanesimo che poi deve imparare, a livello aziendale, a popolare gli automatismi e i sistemi esperti su cui è fondato il sistema di produzione moderno, inceppandone il funzionamento meccanico, irresponsabile. E questa è la parte difficile del compito.

Un compito che può essere assolto facendo riferimento a un uma-

nesimo riflessivo incentrato sulla contaminazione, sulla diversità, sulla metadisciplinarietà che non deve divenire confusione babelica. Un umanesimo in cui Dioniso e Apollo, il professionista e il manager, il tecnologo e il romanziere si incontrano, scoprendo, come accade ai due teologi acerrimi nemici di un famoso racconto di Borges, che agli occhi dell'Essere Supremo sono tutti parte di una stessa molteplice unità.