

Enrico Cerni e Giuseppe Zollo
Ulisse, parola di leader

Prefazione

Introduzione

Gli autori propongono al lettore di rivisitare l'Odissea accompagnando Ulisse nel suo lungo viaggio di ritorno verso gli affetti familiari della sua nativa Itaca. E con l'occasione, durante il suo percorso, indagano sulle sue capacità e sui suoi limiti di leader. E lo fanno lungo le tappe del suo tragitto, descritte magistralmente da Omero nei 24 libri di cui è composta l'opera.

L'Odissea è uno dei testi fondamentali della cultura classica occidentale. È evidente quindi l'intento degli studiosi: confrontarsi, al massimo livello, con lo stile di leadership dell'eroe più celebrato di tutta l'antichità. Non è casuale che nella Divina Commedia Ulisse e il suo fedele compagno d'armi Diomede sono gli unici personaggi non contemporanei narrati da Dante nel suo capolavoro.

Enrico Cerni e Giuseppe Zollo ci propongono due prospettive di analisi; la prima focalizzata prevalentemente sul tema della leadership e la seconda focalizzata prevalentemente sul tema del management.

Secondo la prima prospettiva, gli autori valutano, capitolo per capitolo, le avventure di Ulisse, individuando via via punti di forza e di debolezza della sua leadership. E li rilevano attraversando tematiche manageriali chiave quali: visione, reputazione, fiducia, gruppo, gerarchia, potere, autonomia, cooperazione, apprendimento, cambiamento, innovazione, complessità ecc.

Nella seconda prospettiva gli autori individuano - per ciascuno dei 24 libri dell'Odissea - una corrispondenza con altrettanti prestigiosi libri di management, individuando in ultima analisi un'analogia tra i metodi di gestione al tempo dei greci e quelli attuali. Detto in altri termini, l'ambizione è quella di leggere l'Odissea come ispiratrice di un'enciclopedia di management moderno. Alla fine di ogni capitolo un riquadro spiega le analogie tra i contenuti di ciascun libro dell'Odissea e quelli del corrispondente libro di management.

L'ambivalenza di Ulisse

Ulisse è, per antonomasia, l'uomo affascinato dall'ignoto. James Joyce lo prende a modello per il suo romanzo intitolato l'Ulisse. Ugo Foscolo vede nel proprio destino di esule somiglianze con quello dell'eroe omerico.

Comprendere a fondo lo stile leadership di Ulisse non è però banale: ha una innata intraprendenza (polymechanos); è dotato di notevole astuzia mescolata a prudenza (polymetis); è molto versatile, duttile, capace di mille idee (polyphron); possiede un ingegno multiforme che gli permette di volgere il pensiero in molte direzioni (polytropos); è in grado di sopportare grandi sofferenze (polytlas); è insomma un uomo navigato a tutte le esperienze (polyplanes). Ma è anche un ingannatore, capace di terribili vendette e di efferate crudeltà.

Gli studiosi ci avvisano sin dal primo libro: *“È con questa ambivalenza del personaggio che bisognerà fare i conti. Perché il bello dei miti classici è che non ti offrono personaggi facili, malvagi totalmente malvagi e santi perennemente virtuosi”*. Cerni e Zollo esplorano in profondità i libri dell'Odissea e ci indicano quando il nostro eroe - nella disciplina della leadership - merita un voto massimo, intermedio o nullo, oppure quando addirittura il suo comportamento ci lascia interdetti. Per gli autori l'analisi dello stile di leadership è l'occasione per entrare a tutto tondo nei temi del management e della stessa vita.

La diversità come fonte di innovazione

Nel mondo contadino ellenico l'ospite era molto importante. Perché si chiedono gli studiosi? Nel libro IV formulano una originale lettura del fenomeno: *“La reggia era in primo luogo una azienda agricola e commerciale ... Un mondo immerso totalmente nei ritmi dei cicli naturali ... In questo*

universo di abitudini sincronizzate con i cicli naturali, l'arrivo dell'ospite è una rottura di valore inestimabile. L'ospite è portatore di storie. Di luoghi sconosciuti, altre abitudini, altre esperienze e conoscenze ...

Sarebbe auspicabile che ogni persona che opera ... nelle aziende ... considerasse i clienti . . . come gli ospiti di Menelao ... Il cliente, prima di essere un banale portatore di capacità d'acquisto, è portatore di una salutare alterità. Una diversità che non va annichilita ... perché il cliente è una ricchezza di memorie e di desideri con cui è necessario sintonizzarsi per creare un valore duraturo. E l'unico modo per farlo è predisporre ad accoglierlo con la stessa cura adoperato dagli eroi omerici ... Lo straniero, come il cliente, è la sorpresa, è il mondo sconosciuto che si affaccia al nostro uscio. Dovremmo sempre augurarci di incontrare uno straniero, perché lo straniero è la complessità del mondo che ti inonda”.

Scoprire l'ordine molteplice nascosto nella complessità

Se lo straniero è la porta di ingresso nella complessità, come quindi navigarla? Sempre nel libro IV gli autori ci indicano ancora una volta una via originale: *“Se ... dovessi costruire un tempio al dio della complessità ... sceglierei Proteo, Il Vecchio del Mare, che può assumere tutte le forme del mondo. Perché la complessità ha questa proprietà indisponibile: non si lascia circoscrivere in una forma chiara, precisa e stabile. È cangiante e sfuggente, riluttante a svelare i suoi segreti, come Proteo...*

Abbiamo imparato che della complessità e della sua fluidità acquatica non possiamo fare a meno, perché “lo spirito della verità sta nelle acque che cambiano senza fine¹.” Dunque bisogna costringere la complessità a svelarci i suoi segreti ...

Proteo è il dio della fluidità, che attraversa le forme senza esserne posseduto. È il dio dell'incessante mutamento. Privilegia l'atto mobile del conoscere al suo risultato inerte, la conoscenza ... Si muove da una forma all'altra. Questo è il suo segreto per conoscere tutte le cose ... Se vogliamo comprendere adeguatamente i nostri tempi complessi, dobbiamo cercare di strappare a Proteo i segreti dell'arte della fluidità. Ad ogni conoscenza certa contrapporre una opposta di pari dignità. Coraggiosamente sciogliere nell'acido del dubbio le sicurezze acquisite con immenso sforzo. Chiudere i nostri occhi e guardare il mondo con gli occhi degli altri. Solo così il pensiero si scioglie, diventa fluido, si infiltra nei minuscoli pori dell'esperienza e ne raccoglie i dettagli più nascosti e elusivi.

La fluidità del pensiero è solo la premessa. Menelao ha dovuto costringere con la forza Proteo a parlare. Un dettaglio non di poco conto. La costrizione è essenziale per rendere produttiva una mente fluida ... La routine è una gabbia essenziale ... La lezione di Menelao e Proteo è che la complessità esige una continua metamorfosi, perché l'ordine nascosto nella complessità è un ordine molteplice. Ma per trovare l'ordine della complessità è necessaria una gabbia di regole”.

Elogio dell'azione

Nel libro V Ulisse rifiuta l'immortalità, l'Eden. Perché? La risposta che propongono Cerni e Zollo è chiara: *“Vivere nell'Eden è un eterno rimanere, stare fermo ... È vita quella dell'Eden? ... una realtà senza tempo impossibile da comprendere. La vita esige il tempo, è intessuta nel divenire. L'uomo ha bisogno del divenire biologico, sociale, mentale. La vita nasce con la consapevolezza del tempo. Senza esperienze da ricordare, senza progetti da realizzare l'uomo scompare ... L'immortalità offerta da Calipso è fuori dal tempo, fuori dall'umanità ... è un regalo non ricevibile da un umano, perché un umano non può aspirare all'immortalità conservando la propria identità ... Ulisse sa che per dare senso pieno alla vita c'è un'unica possibilità: realizzare fino in fondo le proprie potenzialità, mettere in gioco i talenti che la natura gli ha donato. Ulisse vuole rientrare nella propria umanità. L'Eden è una illusione”.*

¹ Pietro Citati, *La mente colorata. Ulisse e l'Odissea*, Mondadori, Milano, 2002, pag. 118-121.

L'azione secondo il biologo e ricercatore statunitense Stuart A. Kauffman - impegnato nello studio dei sistemi complessi e della loro relazione con l'origine della vita sulla Terra - è la caratteristica chiave di tutto il mondo vivente. L'azione è il fondamento della creatività umana. È lo spirito generativo che ci ha consentito di arrivare fin qui. L'esperienza dell'azione non è semplice osservazione, ma rappresenta un'attività generativa in grado di produrre una realtà inedita e generare nuove forze. Ulisse docet.

L'astuzia di Ulisse: alterare negli avversari la percezione della realtà

L'astuzia di Ulisse è proverbiale. Ma qual è la sostanza dell'agire astuto? Nel libro IX gli autori lo spiegano: *“Il combattente aikido deve ... creare un vuoto dove l'avversario, trascinato dalla propria irruenza, precipita andando fuori equilibrio. L'agire astuto utilizza lo stesso principio: fingere una debolezza per creare uno spazio d'azione invitante per il nemico.*

Ulisse, fingendo una remissività eccessiva e una disponibilità al dialogo, induce in Polifemo la convinzione di avere in pugno uomini da nulla. Spinge così il ciclope a varcare il limite che separa la sicurezza dalla tracotanza e a precipitare nella trappola. Nella vicenda del cavallo di Troia, la dinamica è la stessa: i troiani credono che il cavallo sia il segno della vittoria e rilasciano ogni cautela: la presunzione innesca il meccanismo della sconfitta. Napoleone si comporta allo stesso modo ad Austerlitz: crea un vuoto sull'ala destra dove l'esercito nemico, trionfo della propria superiorità, precipita ...

Registriamo qui che l'astuzia deve necessariamente contemplare l'inganno, deve alterare la percezione che l'avversario ha della realtà ... E allora, come può l'astuzia essere moralmente giustificabile? Perché l'astuzia è una dote positiva, e l'inganno, che è una sua componente essenziale, no? Machiavelli risponderebbe che è il giusto fine a giustificare ogni inganno. Io, che non ho le certezze di Machiavelli, prudentemente per ora taccio, consapevole che i peggiori delitti della storia sono stati perpetrati da chi si è arrogato il diritto di definire giusto per sé e per gli altri il proprio fine”.

Noi ci limitiamo ad affermare: abbiate cura dei mezzi e il fine avrà cura di se stesso.

Vivere all'orlo del caos

Nel libro IX Enrico Cerni e Giuseppe Zollo tessono le lodi di Ulisse perché capace di delicati equilibri. *“Ulisse agisce sempre sul confine, un po' di qua, un po' di là. Sfida sempre le proprie certezze. Fuori dalla zona di sicurezza, mette sempre in gioco la vita per poter esprimere il meglio di sé. È sempre teso a misurare le proprie possibilità. Forse per questo ci affascina, nonostante le ombre, le debolezze, i cedimenti. O forse ci piace perché se la cava sempre, grazie all'astuzia, alla prudenza, agli dei benevoli, alla rete di amicizie, alle donne che stravedono per lui. Alla fine se la cava, nonostante tutto. E basta questo per farne un eroe”.*

Questo concetto di equilibrio ricompare in altre vesti nel libro XVII, quando gli autori evidenziano la necessità di oscillare tra presenza e assenza di emozioni. *“Sono stato sempre convinto che per comprendere una situazione bisogna immergersi nel flusso degli eventi, ascoltare il flusso delle emozioni, sentire il mondo vibrare. Ora mi rendo conto che questa condotta è insufficiente per padroneggiare le situazioni. L'attore pienamente coinvolto deve farsi anche osservatore. Far tacere il flusso delle emozioni. Uscire dalle situazioni, osservarle con distacco è un passaggio necessario per sottrarsi dalla tirannia del flusso emozionale e ampliare lo spazio d'azione, progettare un futuro alternativo. Così come sarà necessario rientrare nella situazione per comprendere ciò che accade. La consapevolezza e libertà nasce da questo movimento oscillante”.*

Nell'ultimo libro – il XXIV – comprare un equilibrio tra volontà e destino degli uomini. *“Ulisse si è rivelato un leader autonomo, “come la spola di un telaio, libera di muoversi ma nell'ordito di un destino già tracciato, come il navigante che decide la rotta ma nel farlo è influenzato dalle condizioni*

del mare”². Così è ciascuno e ciascuna di noi, in costante instabile equilibrio tra la volontà e il destino”.

Azioni sul confine, oscillazione tra presenza e assenza di emozioni, equilibrio tra volontà e destino sono tre diverse declinazioni del cosiddetto “orlo del caos”, il concetto proposto alla fine degli anni Novanta da Chris Langton, fisico del Santa Fe Institute. Troppo ordine: morte per fossilizzazione. Troppo disordine: morte per disintegrazione. La vita è in una zona intermedia tra ordine e disordine. Bisogna stare sulla cresta dell’onda: a monte dell’onda c’è grande stasi; a valle dell’onda c’è grande caos; sulla cresta dell’onda c’è il punto di massima energia. E lì infatti che si mettono i surfisti. Ecco cosa bisogna fare: stare sulla cresta dell’onda, non farsi travolgere a valle (nel caos dei flutti) e nemmeno rimanere a monte (nella zona di stasi e d’ordine). Dobbiamo accettare la sfida di rimanere sul punto di massima energia, all’orlo del caos, tra ordine e disordine, nella zona della distruzione creatrice, nella regione dell’innovazione, nell’area della complessità della vita.

La realtà dei fatti come limite al potere della parola

Ulisse nel raccontare è irresistibile. A tal punto che nel libro IX Alcinoò, a metà della notte, lo esorta a continuare fino all’alba. Omero già nell’Iliade ricordava come il vecchio Antenore, sulle mura di Troia, diceva ad Elena che quando parlava Ulisse le sue parole erano “come i fiocchi di neve d’inverno”³. E gli altri ad ascoltarlo come “immagati”.

Cerni e Zollo nel libro XIV definiscono Ulisse “il re della fiction”, uno che staresti ad ascoltare per ore, capace di parole immaginifiche. E sul potere delle parole gli autori affermano: “*I grandi leader della storia sapevano come scegliere le parole per sedurre le folle ... Tutti in grado con le parole di evocare mondi immaginari, di definire mete collettive, di mobilitare popoli e eserciti, di costruire una coesione sociale. La parola è soprattutto uno strumento per fare e far fare ... Il potere ambiguo della parola, persuasivo e performativo, è tutto nelle parole che Dante fa dire a Ulisse: “Li miei compagni fec’io sì aguti, / con questa orazion picciola, al cammino, / che a pena poscia li avrei ritenuti” (Inferno XXVI, 121-123). L’uso che Ulisse fa della parola ci svela il volto ambivalente della libertà che l’uso della parola ci consente. La capacità di immaginare e di convincere, ma anche di forzare la realtà e mentire” ... ma “anche il potere della parola incontra un limite invalicabile. Un limite che si chiama “realtà dei fatti”.*

Salvati dalla reputazione

Nel libro X “*Ulisse si trova in una situazione del tutto inaspettata: una ribellione. Viene sfiduciato da Euriloco, che gli rinfaccia di aver condotto i compagni alla morte nella grotta di Polifemo ... Ora vuole condurli nella dimora di Circe, che ha già trasformato alcuni compagni in porci. Insomma, Euriloco non crede più nel suo capo. Ulisse è in oggettiva difficoltà. È nel momento di massima debolezza Per sua fortuna intervengono i compagni a risolvere la situazione: si schierano decisamente con lui e ribadiscono che lo seguiranno come sempre. Alla fine, isolato, anche Euriloco cede ... Ulisse viene salvato dalla propria reputazione. La risorsa più importante di un leader”.*

La traiettoria imprevedibile della vita

Omero descrive nel XV libro la vita avventurosa del porcaro. Ecco il commento che troviamo nel libro: “*È una vita fatta di eventi tragici e di incontri più o meno fortunati. La sintesi del racconto mi dà la possibilità di mettere a fuoco un aspetto a cui non ho mai prestato molta attenzione, ma che ora ritengo un assioma indiscusso: nonostante tutti i nostri tentativi di prevedere e programmare il futuro, la vita ha sempre una traiettoria imprevedibile. Le vite si auto-organizzano. Ogni incontro cambia la traiettoria. Accecati dalle intenzioni e dai programmi, trascuriamo il potenziale di novità generato dall’incontro (da ogni incontro) e la ricchezza che se ne può trarre. “La vita è l’arte*

² Sylvain Tesson in *Un’estate con Omero*.

³ Omero, *Iliade*, III, 221-223.

dell'incontro", afferma il poeta Vinicius de Moraes. Non possiamo fare a meno di imparare quest'arte".

Emergenza dal basso, auto-organizzazione, non linearità, imprevedibilità: sono queste alcune delle caratteristiche dei sistemi complessi. L'emergenza della materia, della vita e dell'auto-coscienza sono i processi che conducono alla costruzione – imprevedibile - rispettivamente del cosmo, della vita e delle società, tutti e tre intesi come sistemi auto-organizzati.

I motori del cambiamento

Nel XVI libro gli autori affrontano la figura chiave del leader nel guidare il cambiamento. *“Un gruppo, una organizzazione, una società o è in marcia verso qualcosa oppure, semplicemente, non è. Si decompone, affonda nelle sabbie mobili di un oggi che non ha domani . . . Manca il futuro collettivo”. Il compito primario di un leader è “indicare alla comunità il futuro, la direzione, l'obiettivo comune. Può essere una nuova frontiera, un dream, un mondo green, o persino lacrime e sangue. L'importante è che il futuro indicato non sia una astratta proposizione, ma sia incarnato nella vita del leader”.*

Sogno, visione e mito sono i motori del cambiamento rispettivamente del singolo, dell'organizzazione e della società. Martin Luther King nel guidare gli afroamericani verso la conquista dei diritti civili negli Stati Uniti disse loro: “I have a dream”. Non disse: “Ho un piano quinquennale”.

Nella battaglia l'uomo non può - non deve - esistere

Enrico Cerni e Giuseppe Zollo nel libro XVIII colgono l'occasione per riflettere su quella che sarà la strage dei Proci raccontata da Omero nel libro XXII. *“Nella violenta e cieca semplificazione della battaglia Ulisse e Telemaco saranno macchine di morte che combattono contro altre macchine: l'azione sarà meccanica ... I proci e i loro associati saranno marionette che si agitano sul palcoscenico. L'uomo nella battaglia semplicemente non può - non deve - esistere ... Nella competizione di mercato, che ha la stessa violenza della guerra - e ne adotta spesso lo stesso vocabolario – i businessmen lo fanno continuamente con grande naturalezza allorché si riferiscono all'uomo in termini di risorsa, capitale umano, esubero, posizione. Tutti eufemismi, che al pari di 'nemico', servono a creare la barriera emotiva necessaria per operare scelte difficili ... È opportuno essere consapevoli dell'anestesia cognitiva operata dallo stravolgimento semantico. E dell'ipocrisia inconsapevole nell'affermare, in tempi di pace, di “mettere l'essere umano al centro dell'organizzazione” senza poi trarne le conseguenze in tempi di guerra. Magari ogni tanto sarebbe opportuno ricordarsi che senza il continuo esercizio della 'pietas' si diventa macchine”.*

L'utopia del buon governo

Secondo Ulisse nel libro XIX il buongoverno si realizza se *“Un buon sovrano comanda su uomini numerosi e valenti, tiene in somma considerazione la giustizia, si preoccupa della produttività delle proprie terre e della prosperità della propria gente”.* Si chiedono gli autori: *“Dobbiamo crederci? ... Il regno del buon sovrano è un sogno fuori dal tempo Eppure, sento che abbiamo bisogno di quell'utopia ... Altrimenti si spegne la luce e rimaniamo paralizzati nel buio”.* Come dice Anatole France: *“Per compiere grandi cose, non dobbiamo solo agire, ma anche sognare, non solo pianificare, ma anche credere”.*

Perché Ulisse è così spietato?

Nel libro XXII Omero descrive la strage dei Proci. Come ci dicono Enrico Cerni e Giuseppe Zollo: *“La barbarie umana prorompe nel racconto e ci lascia sconcertati ... Telemaco, il porcaro e il bovaro si occupano di Melanzio. Lo portano nell'atrio, gli tagliano le narici e le orecchie, gli strappano i genitali, gli mozzano mani e piedi.”* Quindi si chiedono: *“Perché Ulisse è così spietato? Come*

conciliare la comprensione umana che Ulisse mostra così spesso con lo spietato sterminatore che qui vediamo in azione?”.

Gli autori ci propongono al riguardo una riflessione profonda: “*Omero ci presenta Ulisse come la mano di una giustizia superiore. Sono gli dei che vogliono giustizia per ristabilire l’ordine ... Omero, sembra dirci che se c’è un responsabile della crudeltà sfoggiata nella strage ... non è Ulisse, ma va ricercato altrove: nel volere degli dei ... Giustificare la sofferenza e la morte da infliggere agli altri con un bene superiore è una costante nella storia dell’umanità. Gli esempi sono innumerevoli. L’inquisizione che deve difendere la vera fede, Robespierre che deve difendere la rivoluzione col terrore, la pulizia etnica che deve difendere la purezza della razza, l’uomo bianco che è chiamato a sostenere il fardello di “civilizzare” il mondo. Ma non è necessario andare così lontano. Chiudere uno stabilimento ... risponde alla stessa logica ... azioni necessarie per salvare le leggi superiori dell’economia di mercato. La morale è la stessa di Ulisse: essere crudeli non per piacere ma per necessità. È Atena (o qualche sua controfigura: razza, fede, mercato) che lo vuole”.*

E ancora: “*Nonostante il fatto che la crudeltà sia imposta dagli dei, Omero avverte che nel dare la morte comunque c’è qualcosa che non va. Deve intervenire Telemaco ... per fermare la cieca violenza del padre, che sta per colpire l’araldo ... Omero si sofferma a osservare i corpi sparsi dei pretendenti, e non può non considerare che, anche se in nome di una giustizia superiore, alla fine si sono tolte delle vite. E lo fa con una immagine che è tra le più dolorose di tutto il poema ... La morte è dolore, per tutti, anche per il carnefice. Alla fine, anche Ulisse, sbollita la furia, se ne rende conto e redarguisce la serva che gioisce: È cosa empia menar vanto sugli uomini uccisi”.*

Nel commento al successivo libro XXIII sono gli autori stessi che ci confessano - con un certo conforto - di ritrovare “*l’Ulisse di sempre, dopo averlo perso nel furore cieco della battaglia*”.

Co-evolvere nella cooperazione

Nell’ultimo libro il XXIV, Laerte padre di Ulisse accudisce il giardino. “*Accudire il giardino vuol dire essere consapevole dell’alterità delle singole piante, riconosciuta una per una nella propria identità, e comprendere che l’unica possibilità di azione sta nel canalizzare l’energia generativa che esse possono esprimere ... L’arte del buongoverno sta nel canalizzare le capacità d’azione che le persone possono esprimere ... È una impresa minata da un fondamentale paradosso: bisogna rispettare e sviluppare l’autonomia delle persone e, contemporaneamente, bisogna canalizzare le loro volontà e le loro energie verso la cooperazione, altrimenti nessuna azione collettiva potrà essere mai realizzata. Ma autonomia e cooperazione non vanno d’accordo: la cooperazione implica che l’altro è risorsa e vincolo per la mia azione, e quindi mortifica la mia autonomia.*

E allora? Come si risolve questo paradosso? Certo non a tavolino, con un sistema di equazioni. C’è un solo modo. Entrare nel vivo dell’azione, entrare in rapporto con gli altri, diventare il terminale attivo e propositivo di una relazione co-generativa. In una parola, co-evolvere insieme alla rete sociale che si sta governando, indirizzandola, per quanto è possibile, verso la meta desiderata. ... È questo l’insegnamento più importante che un leader può ricevere dal giardino di Laerte: rispettare i gradi di libertà delle persone con cui si entra in relazione, incarnare nei comportamenti le virtù della cooperazione, co-evolvere insieme alla propria rete di relazione, diventando fonte di apprendimento e di ispirazione per gli altri”.

L’ambivalenza di Ulisse nella prospettiva di Dante

Riteniamo che Dante nella sua Divina Commedia - nel collocare i diversi personaggi tra Inferno, Purgatorio e Paradiso - abbia sempre avuto la consapevolezza della compresenza di due distinte valutazioni:

- la valutazione che Dante uomo/poeta realizza sulla base di criteri prevalentemente antropologici; si tratta quindi di una valutazione umana, “computabile”;
- la valutazione che Dante poeta/teologo elabora basandosi su paradigmi prevalentemente teologici: si tratta in questo caso di una meta-valutazione, complessa, in quanto fondata sulla misteriosità di Dio. “Il poeta, riconoscendo i limiti della ragione umana, rinuncia ... a “spiegare” la giustizia

divina e si limita a raffigurare l'amore di Dio e l'insondabilità della sua giustizia. Così Dante scardina le idee ricevute, gli stereotipi, gli schemi mentali, nello stesso modo in cui opera la giustizia di Dio".⁴

Dante quindi è sempre consapevole del potenziale conflitto tra le due valutazioni, ovvero della possibile non coincidenza tra la valutazione (computabile) e la meta-valutazione (complessa), in altre parole tra la valutazione secondo la razionalità umana e quella secondo i criteri di Dio.

La valutazione avviene sulla base di dati storici, oggettivi. La meta-valutazione è narrata come valutazione di Dio, compiuta dallo stesso Dante sulla base di canoni teologici (grazia, misericordia, peccato), spesso mediati dalle riflessioni di San Tommaso.

Arrivando ad Ulisse, lo troviamo insieme a Diomede nel canto XXVI dell'Inferno, dove sono puniti, tra gli altri, i consiglieri fraudolenti. Ulisse si è reso responsabile di vari inganni, il più famoso dei quali è quello del cavallo di Troia.

La meta-valutazione prevale sempre sulla valutazione: la valutazione teologica è negativa e si fonda sulla disobbedienza all'ottavo comandamento "Non dire falsa testimonianza". Per San Tommaso la menzogna mette a rischio la convivenza umana. Ma la valutazione (umana, quella computabile) è positiva. Entusiasmanti sono i versi danteschi con i quali Ulisse ricorda ai compagni la vocazione umana: "Considerate la vostra semenza: fatti non foste a viver come bruti, ma per seguir virtute e conoscenza" (Inferno XXVI, 118-120). Versi così motivanti da far loro trovare il coraggio di superare i confini allora ritenuti invalicabili del mondo: le colonne d'Ercole.

Dante, poeta della complessità⁵, condanna Ulisse come poeta/teologo, ma salva Ulisse come uomo/poeta. È stessa l'ambivalenza della figura di Ulisse che Cerni e Zollo ci propongono nel primo libro.

Una lettura dell'Odissea col senno di poi

Prima di avviarmi alle conclusioni, alcune riflessioni sui 24 libri di management proposti dagli studiosi per interpretare con occhi moderni le vicende dei Greci. Mi sono imposto di citarne solo tre.

Il primo è quello di Warren Bennis, *Come si diventa leader*, commentato al libro VI dedicato a Nausicaa. Come dice l'autore: "*Per Bennis, quattro sono le chiavi per una leadership efficace: saper creare una visione ... saper comunicare il significato della visione ... saper infondere fiducia, saper espandere sé stessi attraverso una positiva autostima. Ebbene, Nausicaa queste doti le possedeva tutte*".

Il secondo testo è quello di Linda Hill, *Le tre caratteristiche del leader*, commentato al libro X, dove i protagonisti sono Eolo, i cannibali e la maga Circe. Secondo la Hill tre sono gli aspetti fondamentali di un leader: "*Saper gestire sé stessi, saper gestire un network in grado di influenzare e facilitare, saper gestire il proprio team. Ulisse, mentre era in nave, prima di incontrare Circe nell'isola di Eea, deve aver letto questo libro: ha saputo gestire con maestria sé stesso, il proprio network (da Ermes alla maga alle ancelle) e la propria squadra ... Il genio non è solitario ma lavora con gli altri, si ciba di scambi, si abbevera con le relazioni*".

Il terzo e ultimo libro scelto non è dedicato al leader, ma alle persone del suo team. È quello di Daniel Pink, *La sorprendente scienza della motivazione*, proposto al libro II centrato su Telemaco. Secondo Pink gli incentivi economici non accrescono la produttività. "*Le persone sono spinte al successo dal bisogno umano di dirigere la propria vita, di imparare e di creare cose nuove. Tre elementi, solo tre elementi ... Se Telemaco avesse letto Dan Pink, sarebbe arrivato più preparato all'incontro con i Proci, tenendo meglio a mente i suoi obiettivi e "vendendo" con successo la sua idea ai presenti*".

⁴ Alessandro Provera, *La giustizia della Comedia*, 2013, <https://www.cattolicanews.it/news-dalle-sedi-la-justizia-della-comedia>

⁵ Eugenio Bastianon, *Dante poeta della complessità*, 2019, https://www.academia.edu/38785717/Eugenio_Bastianon_Dante_poeta_della_complessita%C3%A0

Suggerisco al lettore comunque di andarsi a vedere tutti gli altri 21 libri. Le sorprese non mancheranno. Ad un certo punto troverà un consiglio: *“Il mondo cambia troppo in fretta per stargli dietro. Stai davanti”*.

Ulisse siamo noi

Nelle conclusioni gli autori ci raccontano che: *“Ulisse è un’icona attraverso la quale ci disveliamo: ... ci scopriamo nella nostra complessità, di esseri umani proiettati verso un futuro ignoto e impastati di un passato millenario”* ... *“Non tener pur ad un loco la mente” è un verso potente del Purgatorio dantesco. Il monito è di Virgilio, il “dolce maestro” nei confronti dell’allievo Dante. L’invito è a non tenere la mente ancorata a un solo pensiero. Ad abbracciare la complessità”*.

Danzando con Ulisse

Come tutti i libri a tema, bisogna cercarne il senso nell’ultima frase dell’ultima pagina. È lì che in genere gli autori cercano, in chiusura, di dare un nome a ciò che hanno messo a fuoco nel dipanarsi della narrazione. In questo viaggio, arrivati all’ultimo atto, Enrico Cerni e Giuseppe Zollo scrivono: *“Ciò che si crea con la rilettura dell’Odissea è ... un circolo ... un girotondo ... il cui movimento circolare è impresso dal paradosso del rispecchiamento: osservi Ulisse ma al tempo stesso possiedi Ulisse in te e quindi sei un po’ Ulisse anche tu. Ti rendi conto che stai danzando con Ulisse, di fronte all’enorme specchio della tua vita. Ulisse osservante danza con Ulisse osservato e questo volteggiare nello spazio altro non è che un viaggio, il suo, il tuo”*.

Come ci spiega Donella Meadows – professoressa statunitense di chimica, biofisica ed esperta di dinamica dei sistemi⁶: *“Non possiamo controllare i sistemi o capirli. Ma possiamo danzare con loro”*.⁷ I sistemi complessi vanno seguiti nella loro dinamica, accompagnati e condotti delicatamente nella direzione che ci appare più adeguata, sapendo che ogni intervento potrebbe generare effetti imprevisi. È importante “sentire” il sistema, saggiare i passi da fare, in una interazione continua e armoniosa, come quella di una coppia di ballerini che danzando si muovono in perfetta sincronia.

Come ci insegna felicemente l’intramontabile Snoopy: *“Danzare è vivere, e vivere è danzare”*.⁸



Alberto Felice De Toni
Direttore scientifico di CUOA Business School
23 Novembre 2020

⁶ Donella Meadows, *Dancing With Systems*, <http://donellameadows.org/archives/dancing-with-systems/>

⁷ Donella Meadows, *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing Co, 2015 (disponibile in Sustainability Institute, 2008, <https://wtf.tw/ref/meadows.pdf>, pag. 170.)

⁸ Charles M. Schulz, *Peanuts, Povero Charlie Brown!*, Baldini & Castoldi, 1960.