

Andrea Granelli: **ATTUALITA' DELLA CULTURA ARTIGIANA**

*«La materia e i pensieri dell'artigiano si trasformano insieme, cambiando gradualmente, fino al momento in cui la mente è in quiete e la materia ha trovato la sua forma ... Immagino che questa si possa chiamare personalità. Ogni macchina ha la sua, che probabilmente potrebbe definirsi la somma percepibile di tutto ciò che di essa si sa o si sente. [...] E' questa personalità l'oggetto vero della manutenzione della motocicletta» (Robert M. Pirsig, *Lo Zen e l'arte della manutenzione della motocicletta*, 1974)*

Con questo famoso libro *cult*, Pirsig anticipa il recupero della cultura artigiana nell'era della tecnica. Condannato a ruoli marginali per la sua rilevanza economica, disprezzato per il suo legame con la tradizione, per la sua visione eroica, anti-tayloristica del lavoro, e per il suo antagonismo naturale all'economia della crescita, l'artigiano sta oggi ritornando protagonista del pensiero economico. Il libro *L'uomo artigiano* di Richard Sennet (2008) lo ha infatti definitivamente riportato alla contemporaneità. In effetti l'artigiano ha sempre innovato, creando e modificando i suoi utensili, leggendo i bisogni più minuti dei propri committenti e cercando nuove prestazioni nella materia: un autentico "principe degli innovatori", come soleva dire Lévi-Strauss.

La figura dell'artigiano è dunque una realtà "bifronte", che guarda al futuro ma non dimentica il passato, anzi ne attinge a piene mani ma non in maniera pedissequa ed imitativa, ma con un piglio creativo e sensibile al contesto in cui opera, che usa le nuove tecnologie non per sostituire l'uomo con la macchina ma per potenziare il suo operato e la sua capacità trasformativa.

Anche il luogo di produzione (e di vendita) tipico dell'artigiano – la bottega (che alcuni amano chiamare atelier) – sta ritornando di grande attualità. Tra i vari fenomeni che vengono resi possibili in questo luogo – uno fra tutti il dialogo continuativo fra produttore e committente – forse il più importante è la formazione. Gilles Deleuze ha osservato che "maestro non è chi dice 'fai così', ma chi dice 'fai con me', in un rapporto anzitutto di testimonianza, e poi di fiducia, di equilibrio tra libertà e disciplina" (Gilles Deleuze, citato dall'arcivescovo di Milano Angelo Scola in "Educare con l'esperienza", *Il Sole24Ore*, 26 novembre 2009). L'artigiano unisce dunque in maniera naturale il mondo della produzione e il mondo dei servizi e delle soluzioni; e questi servizi (riparazione, formazione e commercio) non sono "ancillari" ma fondativi e trovano – nella bottega – la loro collocazione naturale.

Questa tensione fra tradizione e innovazione e tra prodotto industrializzato e tecnologico e soluzione unica e personalizzata è particolarmente evidente negli "artigiani del digitale". Se analizziamo in dettaglio le fasi di concepimento, progettazione e gestione delle soluzioni digitali, appare evidente che il progettista deve sempre più frequentemente mettere insieme in maniera armonica (e idealmente unica) molti ingredienti tecnologici: dispositivi, sensori, algoritmi, contenuti e interfacce. Sviluppare il sistema informatico di un'azienda o di una istituzione non è quindi un processo industriale, né deve esserlo. Non si tratta di imporre comportamenti standard – che sarebbero deleteri nel mondo delle imprese, togliendo diversità, dinamicità e in ultima istanza competitività – quanto piuttosto di adattare una "cassetta di attrezzi" ad uno specifico contesto, bilanciando correttamente buone pratiche consolidate con specificità individuali.

Il rapporto del progettista con la diversità che ogni azienda rappresenta deve dunque essere di comprensione: la diversità è cioè un elemento distintivo da valorizzare e non una imperfezione, un difetto da eliminare, sfuggito dal controllo di qualità costruito a tavolino da qualche ingegnere della produzione che non è mai uscito dai suoi uffici per osservare la vita reale delle imprese. In

questo assemblaggio l'azione del progettista digitale è quindi più simile a quella di un artigiano che non a quella di un operaio in catena di montaggio. Il tema non è quindi aumentare la produttività dei programmatori o creare metodologie iper-strutturate che riducano al minimo i gradi di libertà (spesso ritenuti "errori") del progettista per impedire variazioni sul tema. Ma piuttosto adattare la tecnologia al contesto (non solo operativo ma anche culturale), "sedurne la forma" per usare una bella espressione coniata da Lèvi Strauss nel descrivere il mestiere artigiano (Claude Lévi-Strauss, *discorso per il premio Nonino*, 1 feb 1986).

E la "materia prima digitale" – l'ingrediente primo dell'"artigiano del digitale" (come affermo in un mio recente libro [*Artigiani del digitale. Come creare valore con le nuove tecnologie*](#)) è sempre più accessibile e diffusa: il movimento dell'*open source* e la parallela standardizzazione delle interfacce hanno infatti creato un vero e proprio boom di "digitale grezzo" ad elevate prestazioni e a costi particolarmente contenuti sui cui l'artigiano può esercitare le sue attività di adattamento e personalizzazione e quindi "sedurne la forma".

Nel se-durre (che non vuol dire semplicemente con-durre verso una direzione prestabilita, ma avvicinare a sé, a uno specifico contesto) sta il segreto dell'artigianato digitale. La materia digitale non è inerte ma anzi è quasi magica e – come noto – può vivere di vita propria e andare spesso verso direzioni non previste (né volute) dai suoi progettisti. Pertanto l'artigiano del "digitale" deve non solo sedurre ma talvolta addirittura "sedare" le infinite potenzialità della materia digitale e applicarle a un contesto sempre diverso e cangiante, ma con molti elementi ricorrenti e persistenti.

I punti di contatto di queste realtà del XXI secolo con la cultura artigiana sono quindi molti. Un altro esempio è la manutenzione – riparazione nel linguaggio artigiano – aspetto strutturale e non accidentale delle applicazioni software (a partire dalla sua incidenza nei costi complessivi del progetto). E allora si comprende come questo binomio apparentemente contraddittorio "artigiano" e "cultura digitale" è invece un motore che genera innovazione e come la cultura artigiana non sia un retaggio del passato ma uno strumento anche per plasmare il futuro. E poiché il tessuto imprenditoriale italiano è imbevuto di cultura artigiana, questa è certamente una ottima notizia per l'Italia. E infatti nel nostro Paese vi sono casi estremamente innovativi (e poco conosciuti) anche nel modo di lavorare e innovare in molti settori (spesso riconducibili alla cultura artigiana e al suo dialogare permanente con le medie imprese eccellenti del *made in Italy*) che suggeriscono di ipotizzare una vera e propria "via italiana" all'artigianato del XXI secolo.

Andrea Granelli: **APPRENDERE E CREARE NELLA RETE. La sfida dell’"imparare a imparare"**

*I confini del mio linguaggio sono i confini del mio mondo
(Ludwig Wittgenstein)*

*L'immagine ha bisogno della nostra esperienza per destarsi
(Elias Canetti)*

La crescita in varietà e complessità di tecnologie e sistemi, la maggiore profondità di conoscenza del consumatore richiesta per progettare prodotti e servizi di successo, la diffusa instabilità dei modelli organizzativi prevalenti e delle regole per avere successo e soprattutto la crescente imprevedibilità dei fenomeni e dei comportamenti collettivi fanno sì che il sapere apprendere e tenersi al passo con i tempi sia diventato oggi un imperativo categorico. Il successo di un manager dipende sempre di più non tanto da quello che sa già, quanto dall'intensità, dalla rapidità e dall'efficacia con cui riesce ad imparare: deve essere quindi in grado di giocare un ruolo attivo nel costruire e gestire lo sviluppo dei propri saperi. Nonostante ciò la stragrande maggioranza delle persone non sa più imparare. Per questo motivo la *Declaration on learning* promulgata nel 1988 dal Learning Declaration Group ha sancito a chiare lettere che la capacità di "imparare a imparare" e di padroneggiare il processo di apprendimento sarà la conoscenza critica del prossimo secolo.

Per questi motivi il metodo (e il "contenitore" dove si deposita e si organizza la conoscenza appresa) è quasi più importante del contenuto. Il *processo di apprendimento* (e il relativo processo di raccolta della conoscenza) *deve essere pertanto costruito in funzione di come noi assorbiamo e riutilizziamo la conoscenza* e non solo puntando ad una facilitazione della produzione dei contenuti. Dobbiamo ridurre l'attenzione quasi esclusiva verso la tecnologia e il suo (spesso solo apparente) potere taumaturgico e lavorare maggiormente sulle metodologie di apprendimento e sui processi reali di assorbimento e riutilizzo del sapere che ci viene proposto. La vera missione di chi vuole facilitare l'apprendimento è quindi quella di "invitare al significato", per usare una felice espressione di George Steiner.

In un'era caratterizzata dalle immagini, *va poi* recuperato il rapporto con la parola scritta, unendo la forma alfabetica al potere delle immagini con l'obiettivo di creare una *nuova sintesi compositiva* che unisca – oltretutto – intelletto ed emozioni. La potenza del linguaggio infatti è spesso dimenticata. Come affermava Gorgia il sofista, "la parola è un gran dominatore, che con piccolissimo corpo e invisibilissimo, divinissime cose sa compiere; riesce infatti a calmare la paura, e a eliminare il dolore, e a suscitare la gioia, e ad aumentare la pietà". Inoltre lo scrivere ha un ruolo fondamentale nell'apprendere. Osserva infatti Lothar Baier, autorevole scrittore e critico letterario tedesco, che "la scrittura non può procedere al ritmo del pensiero e quindi non può rifletterne il corso, ha una velocità sua propria. Il rallentamento che ne deriva non si limita a frenare il pensiero, ma anzi lo modifica e lo arricchisce, concedendogli il tempo di assorbire, durante il percorso, obiezioni e argomentazioni contrarie".

Servono allora nuovi schemi e nuovi format per supportare l'autentico apprendimento, il cui scopo non è tanto archiviare ma consentire di recuperare in maniera creativa quanto immagazzinato. Recuperare con accostamenti coraggiosi suggerimenti inaspettati, creare dei varchi nella nostra

memoria poichè – come notava Ungaretti – l’idea creativa (come la parola poetica) “scaturisce dall’abisso”. Per questo va utilizzato anche il potere delle emozioni, che richiede strumenti narrativi diversi e spesso vede l’immagine come forma di rappresentazione naturale. Come ha osservato Salvatore Natoli in *Edipo e Giobbe*, “il dolore – al pari di tutte le esperienze estreme (come anche la felicità) – lacera il linguaggio, si colloca sempre al di sotto o al di sopra di esso” e il processo creativo – quando è radicale – rappresenta una esperienza estrema. La sfida è organizzare il non conosciuto e suggerire nuove correlazioni: “Dimmi come cerchi e ti dirò cosa cerchi”, scrisse Wittgenstein nelle sue *Osservazioni filosofiche*, ribadendo l’importanza degli strumenti di ricerca, avvertendoci anche del loro potere condizionante.

Le immagini spesso innescano il processo creativo. Einstein affermava che la maggior parte delle sue idee nascevano con l’aiuto di immagini mentali, ancora prima che attraverso un qualche tipo di teorizzazione verbale o matematica. Anche Italo Calvino ne era convinto: “Quando ho cominciato a scrivere storie fantastiche non mi ponevo ancora problemi teorici; l’unica cosa di cui ero sicuro era che all’origine d’ogni mio racconto c’era un’immagine visuale [...] Appena l’immagine è diventata abbastanza netta nella mia mente, mi metto a svilupparla in una storia, o meglio, sono le immagini stesse che sviluppano le loro potenzialità implicite, il racconto che esse portano dentro di sé”..

Si possono a questo punto ipotizzare almeno due possibili direzioni verso cui dovrebbe orientarsi l’apprendimento mediato (e facilitato) dagli strumenti digitali.

Archiviare (classificando) le informazioni in maniera efficiente e facilmente ritrovabile/riutilizzabile

Per il grande regista Konstantin Stanislavskij, nel teatro, le parole del testo si traducono creativamente in immagini interiori che hanno la doppia funzione di far ricordare il testo e di tradurlo in immagini corporee vive ed efficaci; una vera e propria fisiognomica teatrale, dove le caratteristiche fisiche e le qualità morali e psicologiche si traducono immediatamente le une nelle altre. Il poter – grazie alle tecnologie digitali di nuova generazione – archiviare immagini, ricercarle in funzione di particolari o colori oppure usare schemi di archiviazione che si basano sul potere delle immagini (si pensi ai cosiddetti “luoghi della memoria”) è oggi non solo possibile ma è una grande occasione.

Un caso molto interessante di classificazione della conoscenza è quella concepita da Aby Warburg, il grande mecenate fondatore della omonima scuola, per aiutare nella creazione di intuizioni e di “comprensioni interdisciplinari”: la cosiddetta Biblioteca per le scienze della cultura. Tale biblioteca era organizzata secondo il criterio personale della “egge del buon vicinato”, che non disponeva i libri in sequenze alfabetiche o cronologiche, ma li accostava – “come tessere di un mosaico di cui aveva ben chiaro in mente il disegno” in base agli ambiti culturali, tematici, ai significati intrinseci, e ne modificava continuamente l’ordine con la crescita della collezione e lo sviluppo delle ricerche. L’obiettivo di questa biblioteca era strumentale a una specifica convinzione che Warburg nutriva relativamente al ruolo della memoria. Straordinario – anticipatore dei temi di cui stiamo discutendo e naturalmente collegato alla sua idea di Biblioteca – fu anche il suo “atlante della memoria” (*Mnemosyne: serie di immagini per l’analisi della funzione svolta dai valori espressivi stabiliti dall’antichità nella rappresentazione della vita in movimento nell’arte europea del Rinascimento*), un’opera “aperta”, composta da circa sessanta tavole a loro volta composte da

collage di circa millecinquecento tra foto e immagini. Warburg usava queste tavole per illustrare le proprie conferenze. Osservano Kurt W. Forster e Katia Mazzucco che “il meccanismo di smontaggio e di ri-assemblaggio dei materiali presenti nelle tavole di *Mnemosyne*, consente di staccare e ritagliare, letteralmente, i soggetti della ricerca dal contesto originale non per snaturarli o, peggio, banalizzarli e fraintendere la loro qualità ed essenza ma per valorizzarli in termini nuovi”.

Facilitare la condivisione del non codificato e del non strutturato per potenziare il processo creativo.

Il processo creativo ha bisogno di instabilità, di differenze di potenziale, si nutre di (bio)diversità, di suggestioni, di tracce; per questo motivo le immagini, i frammenti di conoscenza il “non ancora codificato” sono essenziali nell’innescare i processi di ricordo e di creatività. La possibilità – grazie alle nuove tecnologie digitali – di codificare non solo numeri, testi strutture definite, ma anche immagini, ambienti immersivi, frammenti vocali, e schemi, connessioni, ipertesti, ... apre spazi straordinari al processo di apprendimento. La sfida è di far convivere i due “mondi” – la struttura e il disordine, l’emozione e la regola – facilitando le occasioni di sintesi che aprono la via all’intuizione e alla creatività e soprattutto consentendo una condivisione diffusa con altri per allargare il processo creativo e quindi la sua creatività. La Rete è un grande strumento di condivisione, ma non basta creare i social network. Bisogna creare meccanismi per la condivisione non solo dei saperi ma anche delle emozioni per facilitare la generazione di stimoli creativi. Le emozioni portano all’azione, mentre la ragione porta solo a trarre delle conclusioni. Come dice Manfred Kets de Vries dell’Insead: “un grammo di emozione può essere più efficace che una tonnellata di fatti”. Costruire ambienti effettivamente centrati sull’apprendimento e non sul semplice scambio di contenuti culturali o sedicenti educativi. In questo contesto i “siti personali” – spazi web associati a singoli individui e pensati per essere contenitori di conoscenza ed elementi di racconto della propria identità – saranno un elemento chiave. Essi sono un pezzo di noi stessi sulla rete; sono un vero e proprio “*sé digitale*”, elemento centrale nella nuova topologia della mente originatasi dall’interazione dell’uomo con le tecnologie digitali (Granelli 2006).

La possibilità di archiviare toglie quella dimensione transitoria tipica delle prime forme di comunicazione elettronica e consente di memorizzare, ri-utilizzare, e ri-adattare l’informazione aprendo nuovi spazi espressivi. Ma deve esistere un luogo personale di archiviazione, come strumento conoscitivo, che consente di realizzare una vera e propria memoria estesa, a complemento e integrazione della memoria fisiologica. L’esistenza di questo sito personale sta progressivamente forzando nuovi comportamenti: la sostanziale differenza dell’aver il sito su un sito Internet e non su un personal computer è legata alla accessibilità: se il sito è su Internet si accede da ovunque; se è sul computer di casa, si accede solo da casa – e quindi non è disponibile in tutti i momenti in cui potrebbe essere utile – e inoltre nessun altro può accedervi, rimanendo una monade inaccessibile.

Riferimenti

- Baier Lothar (2004), *Non c’è tempo! Diciotto tesi sull’accelerazione*, trad. it. Torino, Bollati Boringhieri
- Forster K., Mazzucco K. (2002), *Introduzione ad Aby Warburg e all’atlante della memoria*,



Milano, Bruno Mondadori.

- Granelli A. (2006), *Il Sé digitale. Identità, memoria, relazioni nell'era della rete*, Milano, Guerini e Associati.
- Learning Declaration Group, *Declaration on learning*, www.mwls.co.uk/learndec.htm, 1988.
- Natoli Salvatore (2008), *Edipo e Giobbe. Contraddizione e paradosso*, Brescia, Morcelliana.
- Platone, *Fedro*, in *Opere complete*, a cura di G. Giannantoni, Roma-Bari, Laterza, 1971

Andrea Granelli: **INSEGNAMENTI SULLA LEADERSHIP DALLA LETTERATURA SAPIENZIALE**

Mai come oggi il futuro incerto e imprevedibile ci richiede di attingere dal passato ispirazioni e rassicurazioni. Questo è stato uno dei motivi che ha spinto Chris Lowney – ex gesuita e per oltre 20 anni Direttore generale di J.P.Morgan, una delle più importanti banche globali – a scrivere un libro, [*Heroic Leadership. Best Practices from a 450 Year Old Company That Changed the World*](#), basato sulle lezioni di leadership di una “company” – la Compagnia di Gesù – che sta raggiungendo i 500 anni di età e conta 21.000 “professional” che gestiscono 2.000 istituzioni (le cosiddette *Opere*) presenti in oltre 100 Paesi. I tempi sono infatti cambiati – caratterizzati oggi dall’incertezza per il futuro e dalla crisi dei fondamenti dei saperi – e ci deve dunque venire in soccorso la storia e la letteratura sapienziale, che ha sedimentato in secoli la saggezza dell’uomo e la comprensione profonda dei suoi comportamenti. Il suo respiro è dunque secolare e non di qualche anno, come i libri dei cosiddetti guru del management. Sono quindi contributi molto più profondi per costruire una leadership efficace e duratura.

Il leader eroico è buono ed esigente ma certamente non buonista. La stessa vita di Ignazio di Loyola – il fondatore della Compagnia di Gesù – lo testimonia: a 24 anni è accusato di «enormi delitti», commessi ad Azpeitia durante il carnevale (si ignora come terminò il processo) e a 30 anni è un militare di carriera e viene gravemente ferito alle gambe da una palla di cannone. Ma poi avviene la conversione. Questo percorso è tipico dei leader. Abraham Zaleznik, professore emerito dell’Università di Harvard, ha fatto notare che «i leader sono individui “nati due volte”, costretti dalla vita a sostenere eventi straordinari che li portano a raggiungere un senso di separazione, forse di estraniamento, da tutto l’ambiente circostante. Il risultato è che costoro si volgono verso la loro interiorità per riemergere con un senso della propria identità che nulla ha a che vedere con quanto vi era prima».

Pertanto ciò che costruisce la leadership non sono delle tecniche, ma dei principi su cui si basa un vero e proprio modo di vita, un modo di procedere che prende forma man mano che la vita si svolge. Il leader è sostanzialmente un uomo “in pace con se stesso” e fa emergere – in sé e negli altri – il sé autentico; non ha paura di gestire i conflitti, non proietta – punendole negli altri – le sue debolezze e mancate aspirazioni.

Un punto critico della leadership è dunque la sua capacità auto-riflessiva. Sapersi fermare e raccogliere le forze; fare il punto rispetto alle ipotesi, anche nei momenti di massima tensione: il precetto gesuita recita «conservare il più profondo raccoglimento anche nel bel mezzo dell’attività più frenetica» (*Simul in actione contemplativus*); solo in questo modo si gestisce il contesto senza esserne dominati. Ma quali sono i segreti da cui attingere forza vitale, motivazione incrollabile e straordinario spirito di iniziativa: per i gesuiti sono gli Esercizi spirituali – potente strumento di autoconsapevolezza – vero MBA per diventare un leader gesuita. Ogni leadership sugli altri nasce da una *self-leadership*. Nessuno può rendere un altro consapevole di sé e quindi un leader deve forgiarsi con le sue forze.

Per chi segue la regola di San Benedetto, invece, sono le varie forme di meditazione per ricostruire la forza interiore. In queste attività il flusso quotidiano viene interrotto e isolato, creando delle vere e proprie oasi di silenzio in cui rigenerarsi e ritrovare il “centro”. Ma non basta riuscire a creare pause frequenti; bisogna anche saperle “gustare” ed essere a proprio agio con il silenzio e il

vuoto; e in questo i monaci sono dei veri “maestri della contemplazione”. La meditazione può dunque essere uno strumento molto potente: meditare non è solo la creazione sapiente di pause né un atto esclusivamente religioso; è un’attività multiforme capace di far penetrare le parole in profondità, nel cuore, attivando quella che Daniel Goleman chiama intelligenza emotiva.

Un altro insegnamento da questo tipo di leadership viene dalla moderazione, termine oramai disprezzato dalla cultura manageriale prevalente. Quando Benedetto parla di moderazione nel dare ordini, usa il termine latino *temperare*. Esso viene da *tempus*, il tempo. Ogni ordinare con moderazione, dunque, significa stabilire il tempo di volta in volta adeguato, ritrovare il “tempo giusto”, quello che i francesi chiamano il *bon moment*.

Un ultimo interessante contributo del pensiero manageriale alimentato da testi sapienziali è il comprendere che le parole non sono solo etichette verbali, ma possono diventare sia ispiratori profondi sia attivatori automatici di pensieri e comportamenti stereotipati, spesso pericolosi. Vi sono parole talmente abusate – pensiamo ad esempio a innovazione o a crescita – che sono oramai sciupate e non “dicono più nulla”. La ripresa degli etimi, la ricostruzione dei significati originari, apre nuovi spazi di senso che ne aumentano la comprensione. Infatti la lettura dei testi sapienziali forza anche la scoperta dei significati antichi delle parole. E poiché *nomen omen* – come dicevano i latini – questo “leggere fra le righe” consente di attingere ai suggerimenti profondi e senza tempo dell’antica sapienza, che ha osservato e registrato la vita per secoli.

Per approfondire

- Folador M. (2006), [L’organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto. Una saggezza antica al servizio dell’impresa moderna](#), Guerini e Associati, Milano
- Goleman D. (1997) , [Intelligenza emotiva](#), Rizzoli, Milano
- Granelli A. (2012), [“Nati due volte. Leadership eroica: a lezione dai gesuiti, forti di 500 anni di storia”](#), *L’impresa*, novembre 2012
- Grün A. (2005), [Leadership con valori](#), Queriniana, Brescia
- Lowney C. (2003) [Heroic Leadership. Best Practices from a 450 Year Old Company That Changed the World](#), Loyola University Press, U.S., Chicago