

IL CONTRIBUTO DEGLI *EXEMPLA* NELLA FORMAZIONE MANAGERIALE: DALLA VITA DEI SANTI AI CASI AZIENDALI

di Andrea Granelli

Status quaestionis

Maledetta la terra che non ha eroi!
Bertolt Brecht, *Vita di Galileo*

Sta ritornando anche a livello aziendale una riflessione sull'importanza (e sull'efficacia) dei modelli da imitare, degli *exempla*. I motivi sono tanti, ma due mi sembrano particolarmente degni di nota.

Il primo è legato all'aridità e al disorientamento che caratterizza la dimensione ideale del nostro tempo. Questa forma sotterranea di nichilismo, di sfiducia su tutto, genera – come reazione e tentativo di antidoto – la ricerca compulsiva di persone luminose, di persone “simili” a noi ma che ce l'hanno fatta... e pure bene, per ricostruire una fiducia che non trova elementi fattivi e razionali nell'immediato e deve quindi rifugiarsi nel sogno e nei meccanismi proiettivo-identificativi. Osserva il monaco e famoso consulente aziendale Anselm Grün nel suo *Spiritualità dal basso*: «La società di oggi è povera di modelli convincenti [...] ma più importante del proclamare è il dare il buon esempio. Quando abbiamo dei modelli, succede che il caos che abbiamo dentro si dipana e le varie forze interiori si riordinano intorno all'ideale vissuto da una figura esemplare. I modelli ci forniscono punti fermi e linee orientative».

Dietro questo bisogno si aggira sempre un meccanismo pericoloso. La ricerca di uomini forti, di sostituti paterni che ci proteggano dalle cattiverie e ingiustizie del mondo per riportarci a una sorta di Eden pre-adulto dove ritroviamo i nostri equilibri e il nostro ruolo senza peraltro esporci, ingaggiarci.

Il secondo motivo – io credo – dipende invece da una progressiva diminuzione delle capacità intellettuali e culturali dei cittadini del XXI secolo. Tra i tanti indicatori, oltre al crollo dei tassi di lettura, vi è anche quello che viene chiamato analfabetismo di ritorno. Come vedremo in seguito, gli esempi sono anche un modo più semplice per spiegare concetti e suggerire azioni. Sono un caso parti-

colare e concreto che viene suggerito come generale e universale. È di fatto una tecnica persuasiva che usa la realtà, l'esperienza, per dimostrare autenticità e quindi validità e generalizzazione.

Va anche detto che una eccessiva teorizzazione e speculazione tende a staccarci dalla realtà, dagli accadimenti concreti e pertanto l'esempio può anche diventare un ritorno alla concretezza, un "principio di realtà". Ha affermato Albert Camus in una intervista: «Io non sono un filosofo. Non credo abbastanza nella ragione per credere in un sistema. Quello che mi interessa è sapere come bisogna comportarsi. E più precisamente come ci si può comportare quando non si crede in Dio o nella ragione».

La matrice religiosa degli *exempla*

*L'unico vero viaggio verso la scoperta
non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi,
ma nell'aver nuovi occhi.*

Marcel Proust, *La strada di Swann*

Non è mia intenzione – non ne avrei neanche le competenze – analizzare in maniera approfondita il ruolo che gli *exempla*, le vite dei personaggi numinosi, le agiografie hanno avuto nella storia delle religioni. Quello che vorrei cogliere è il fatto che è questa la matrice originaria che ha generato il racconto pedagogico dei modelli da imitare e che continua fino ai nostri giorni e che ha anche ispirato – questa è una delle ipotesi di questa breve riflessione – anche la nutrita letteratura dei casi aziendali, delle biografie dei leader e dei libri dei guru, i cui contenuti sono spesso accettati in maniera totalmente acritica, quasi venerati, e che sono diventati il principale meccanismo per creare comportamenti imitativi, per far seguire le "buone pratiche" o meglio le *best practices*.

Nell'ambito della tradizione cristiana, il *De imitatione Christi* è forse il libro più interessante: dopo la Bibbia è il testo religioso più diffuso di tutta la letteratura cristiana occidentale. Il testo è in lingua latina e ne è sconosciuto l'autore, anche se si fanno tre ipotesi: il monaco agostiniano Tommaso da Kempis, l'abate benedettino Jean Gerson e il monaco benedettino Giovanni Gersen. Scritto durante il periodo medievale, oggetto dell'opera è la via da percorrere per raggiungere la perfezione ascetica, seguendo le orme di Gesù. È dunque un prodotto della cultura monastica medievale.

L'incipit mette in luce fin da subito l'indirizzo anti-intellettualistico di questo lavoro, che si caratterizza come un vero e proprio manuale di ausilio a percorrere la via della perfezione evangelica migliorando se stessi sull'esempio del Cristo: «Quando verrà per noi il giorno del Giudizio, non ci sarà domandato che cosa avremo letto, ma che cosa avremo fatto, né con quanta dottrina o eleganza avremo parlato, ma quanto santamente avremo vissuto».

Un altro filone di casi da imitare è costituito dalla cosiddetta vita dei Santi, l'agiografia, che doveva essere lettura edificante per dare il buon esempio e che eb-

be – durante la Controriforma – una grande rilevanza, generando una raccolta che ebbe grandissima fama: gli *Acta Sanctorum*.

In questo filone dove le vite dei santi venivano utilizzate per fini educativi, particolarmente interessanti per l'efficacia comunicativa sono le omelie che Giovanni Crisostomo (chiamato “bocca d'oro” proprio per la sua straordinaria eloquenza) ha dedicato a Davide. Egli rievoca la vicenda biblica di Davide e Saul, presentata in termini tali che Davide, con la sua capacità estrema di resistere alle tentazioni dell'ira, diventa il referente esemplare per le virtù che l'autore vuole indicare ai fedeli.

Il testo crisostomico rielabora quanto narrato nel primo libro di Samuele: Saul, pur avendo ricevuto da Davide numerosi benefici, tenta più volte di ucciderlo, laddove l'altro, trovatosi a sua volta nella condizione di farsi vendetta, in numerose occasioni risparmia il proprio nemico.

Giovane pastore che, ancora ragazzo, sconfisse da solo il nemico Golia; compositore dei salmi; re di Israele: Davide è senza dubbio un personaggio centrale nella storia che la Bibbia racconta, né perse la sua importanza all'interno del mondo cristiano. Anzi la sua fama continua tutt'ora a ispirare. Ad esempio Malcom Gladwell – nel 2013 – ha pubblicato il libro *David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants* dove utilizza il racconto biblico per analizzare in maniera sottile e anticonvenzionale le fonti autentiche del vantaggio e dello svantaggio, rilanciando il potere dei “piccoli”.

I Padri della Chiesa lo considerarono figura stessa di Cristo: progenitore del Messia, Davide è, come Lui, re, sacerdote e pastore, riferimento esemplare per tutte le virtù. È quindi un *exemplum* ideale. Crisostomo si spinge ancora oltre e associa al valore esemplare di Davide una triplice dimensione:

- in primo luogo egli è, in quanto salmista, esempio di amore vibrante per Dio, di incrollabile fede, e di sicura speranza;
- in secondo luogo, Davide assume uno straordinario valore esemplare per il suo pentimento. Egli infatti si macchia, durante il regno, di adulterio e di assassinio, e tuttavia, aiutato dalle parole del profeta Nathan, si rende conto della propria colpa, la confessa, e si pente;
- infine ha una estrema capacità di perdono: il Davide crisostomico, infatti, è modello di pazienza, di mitezza e di benignità.

Per fini pedagogici Crisostomo arriva addirittura ad alterare in alcuni punti il racconto biblico per dare ancora più forza alla figura di Davide. Ad esempio nella prima omelia, per sottolineare l'“estrema umiltà” del suo personaggio, il predicatore afferma che Davide rifiutò la proposta di Saul, che voleva dargli in moglie la figlia.

Il predicatore non cerca argomenti che possano convincere il pubblico a interrompere il proprio comportamento peccaminoso, ma si “limita” a proporre un esempio, esortando i fedeli a interiorizzarlo. Il suo strumento educativo – come vedremo più avanti anche nel caso della *Biblia Pauperum* – non è la parola, non il ragionamento. Egli si serve piuttosto di immagini, che costituiscano la sintesi del suo insegnamento: la sua arte è la pittura.

Come nota nell'introduzione Francesca Prometea Barone, i fedeli che assistevano alle prediche di Crisostomo, conservando il ricordo dell'immagine di Davide, avevano sempre a disposizione un modello di comportamento. A differenza delle figure corporee, infatti, una figura spirituale non necessita di un luogo o di uno specifico punto di osservazione. Ed è proprio la centralità terapeutica dell'immagine a far sì che il Crisostomo non chieda mai ai suoi fedeli di ricordare una parola, una frase, un messaggio. L'esortazione che rivolge loro è piuttosto a conservare l'immagine.

Un altro grande esempio che ha attraversato la storia dell'occidente è la *Regola* di San Benedetto. Come sottolinea il titolo, centrale è proprio l'esistenza di una regola, di un modello comportamentale: «La prima specie di monaci è quella dei cenobiti, cioè di chi vive in monastero, e milita sotto una regola ed un abate» (San Benedetto, *Regola*, 534). È allora utile analizzare il significato profondo della parola regola, la sua etimologia. Certamente l'uso più ricorrente deriva dal latino: *regūla* (der. di *regĕre*, propriamente "guidare diritto"); ciò significò dapprima "assicella di legno, regolo" e per traslato "regola, norma"; indica dunque un modo di svolgersi ordinato e costante; nell'uso comune, norma suggerita dall'esperienza o stabilita per convenzione.

Esistono però altri due significati più "nascosti", che sottolineano la densità semantica della parola "regola" e quindi la sua importanza e complessità. Il primo – particolarmente coerente con l'accezione data da Benedetto nella sua *Regola* – fa riferimento al regolo, strumento di misura, che ci ricorda che i comportamenti derivanti da una buona regola devono poter essere misurati. Il secondo è il verbo – regolare – che suggerisce il continuo adattamento, la periodica messa a punto di una regola allo specifico contesto. Potremmo dire, dunque, che dietro il modello vi è sì una serie di azioni da imitare, ma vi è sempre la necessità di misurarne e valutarne l'impatto e soprattutto il fatto che la regola vada adattata e non imitata pedissequamente.

Il modello da imitare non è però separabile da una riflessione sul processo di imitazione e su quali sono i fattori che lo facilitano, lo rendono possibile. Su questo punto si apre il grande dibattito sull'opportunità o meno di avere un maestro che ci conduca, che ci aiuti a seguire con perfezione l'esempio.

Vi sono alcune discipline (e religioni) che credono nel rapporto diretto fra il discente e il modello (e tra un'azienda e le "buone pratiche") e quindi nella "inutilità" del maestro, del mediatore.

La tradizione cristiana, invece, ha sempre riconosciuto l'importanza di una figura che facilitasse il cammino e il progresso spirituale; all'interno di questa tradizione secolare vi sono molte vie per accompagnare le persone: ad esempio la direzione spirituale, la confessione e la riconciliazione, i percorsi psicoterapeutici e, naturalmente, le varie forme di *coaching*.

Interessante è, a questo proposito, l'iniziativa lanciata da Natale Brescianini e da Benedetta Zorzi chiamata *Life & Spiritual Coaching* (www.ereconomonte.it/comunita/lavoro/spiritual-coaching.html). Il *coaching* – com'è noto – eredita l'antica arte maieutico-socratica ed è un percorso basato su una re-

lazione di fiducia che aiuta il cliente (il *coachee*) a raggiungere una maggiore consapevolezza di sé, a sviluppare autonomia e ad assumere responsabilità. La sintesi di questo percorso è una parola antica della tradizione monastica: *Epektasis* (*epi* = verso; *ek* = da; *teino* = mi protendo), che indica la sintesi del cammino spirituale.

In generale questi percorsi individuali non sono separabili da quelli collettivi che spingono i membri di una organizzazione ad adottare un modello di comportamento il più possibile unitario (o perlomeno coerente) per far aderire l'azienda nel suo complesso alla sua missione e identità (o meglio *corporate identity*) o allo stile manageriale del suo leader (pensiamo in particolare alle aziende della *eEconomy* come Apple).

In ogni caso ogni modello deve poi necessariamente tradursi in comportamenti individuali ed è a questo livello che nascono le difficoltà e serve una guida. Altrimenti il cambiamento rischia di essere superficiale, se non addirittura difforme dal modello che si pensa di imitare. Anche perché i modelli non sono mai completamente prescrittivi, lasciano (devono lasciare) spazio alla libera interpretazione. L'obiettivo finale deve essere infatti una vera e propria "metanoia", una sorta di conversione che ci consenta di guardare il mondo con nuovi occhi, vedere anche le cose più familiari in modo diverso. E questo tipo di cambiamento è naturalmente irreversibile.

L'adozione da parte della cultura manageriale

*Il leader più in gamba
non pronuncia mai la parola "io".
Peter Drucker*

Dal filone dell'agiografia si sono generate, nella cultura aziendale, due tipologie di prodotti educativi. I casi aziendali e le biografie dei manager e imprenditori di successo.

Nel primo caso troviamo le storie aziendali, le buone pratiche, le presentazioni strutturate delle aziende (ai convegni o ai mercati finanziari) e i business case di studio usati dalle Business School per far rivivere agli studenti alcune storie di successo e svelarne i retroscena, le precondizioni, gli effetti collaterali...

Nel secondo caso, invece, i racconti sono apparentemente meno neutri; anzi tendono a essere molto polarizzati: o diventano moderne agiografie o forme sistematiche di demitizzazione.

Spesso si parla di "biografie autorizzate" o, al contrario, di libri-inchiesta, di racconti che svelano il non noto (spesso il "marcio") per abbassare l'eroe/imprenditore al nostro livello – o meglio – sotto il nostro livello. *Laudatio* o *vituperatio* dunque. Ancora una volta si suggerisce un'imitazione – in senso sia positivo sia negativo (in questo caso un modello da NON imitare) –, ma il racconto è fatto in maniera acritica o perlomeno con forti tinte emotive. Per questo motivo queste biografie sono scarsamente utili ai fini educativi. Talvolta, però, l'ef-

fetto che sortiscono – più che divinizzare o distruggere – è umanizzare. Questo fenomeno nasce da quel meccanismo che aveva colto con abilità e ironia Umberto Eco nel suo *Fenomenologia di Mike Bongiorno*, quando spiegava che gli errori grammaticali di Mike non lo ridicolizzavano, anzi. Portavano il mitico presentatore al livello del telespettatore medio, che pensava “io potrei fare di meglio” e ciò non generava superiorità ma empatia, e la stima verso Mike si rafforzava. Come afferma Eco, «Mike Bongiorno convince dunque il pubblico, con un esempio vivente e trionfante, del valore della mediocrità. Non provoca complessi di inferiorità pur offrendosi come idolo, e il pubblico lo ripaga, grato, amandolo. Egli rappresenta un ideale che nessuno deve sforzarsi di raggiungere perché chiunque si trova già al suo livello. Nessuna religione è mai stata così indulgente coi suoi fedeli. In lui si annulla la tensione tra essere e dover essere. Egli dice ai suoi adoratori: voi siete Dio, restate immoti».

Un caso recente di *vituperatio* è quello di Steve Jobs fatto da Evgeny Morozov. Al di là della durezza del titolo, l'obiettivo non è la distruzione del mito del fondatore di Apple, quanto piuttosto di decostruire i suoi comportamenti ieratici e la sua idea di purezza, per fare emergere – oltre la facciata filosofica e orientaleggiante – la sua abilità e spietatezza di grande uomo di marketing. Morozov ci svela la passione di Jobs per la calligrafia che non gli impedisce di costruire oggetti fatti apposta per fare dimenticare la penna. L'elogio giovanile della pirateria (*È meglio essere un pirata che arruolarsi in marina*, 1983) e, qualche decennio dopo, la condanna decisa della pirateria su internet come furto. L'ostentato disinteresse per il denaro: uno stipendio di un dollaro (ma anche la richiesta di un jet personale per portare la famiglia in vacanza alle Hawaii) e, peccato meno veniale, la retrodatazione delle proprie *stock option*, che gli fa guadagnare un bel po' di milioni di dollari ma lo mette nei guai con la Securities and Exchange Commission, l'authority che controlla la correttezza delle attività di Borsa. Conclude Morozov con la vera domanda: «La domanda a questo punto sorge spontanea: Steve Jobs è stato un filosofo che ha cercato di cambiare il mondo, oppure è stato un genio del marketing, capace di trasformare una normale azienda produttrice di computer nell'oggetto di una vera e propria venerazione, mentre era indaffarato a regolare i conti con il passato e a nutrire il suo gigantesco ego?».

Interessante, per il nostro ragionamento, è anche il contributo educativo che gli *exempla* negativi, i modelli da non imitare possono dare. Particolarmente intrigante è il lavoro di Paul Corrigan sui personaggi shakespeariani.

Perché Shakespeare? Perché è uno dei più importanti studiosi dell'uomo (e del leader). Egli ha approfondito come il momento storico e il contesto incidano sulla personalità. In quasi ogni sua opera, egli parla di leadership e descrive almeno un leader (e le sue emozioni).

La cosa interessante è che, a parte alcuni casi (come Hal/Enrico v), le più interessanti figure shakespeariane sono leader “negativi”. Corrigan li raggruppa a secondo dell'“errore” fatto in due classi. La prima raggruppa coloro che ritengono che il fatto di avere il potere dia loro sufficiente autorevolezza per gover-

nare (e cioè che la leadership si possa personalizzare ed astrarre dal contesto organizzativo in cui si opera). Tre sono i personaggi più interessanti:

– Riccardo II: riteneva che fosse sufficiente essere re per essere obbedito da tutti; è un capo debole e capriccioso che crolla di fronte a un avversario concreto e forte;

– Re Lear: riteneva che l’immensa autorità che si era costruito rimanesse anche dopo aver ceduto in maniera stupida il suo regno. L’insegnamento è che quando il potere è troppo concentrato in una persona, essa diventa capricciosa e pericolosa. Anche il più potente deve sempre “rispondere a qualcuno”;

– Antonio: riteneva che il potere non l’avesse ottenuto da Roma, ma gli fosse stato “donato” in quanto uomo di valore e che quindi poteva usarlo in qualsiasi modo (anche contro Roma); quando si mette con Cleopatra (e quindi contro Roma), perde il potere (e anche l’amore di Cleopatra).

La seconda classe, invece, è composta da coloro che ritengono che la loro autorità non derivi da Dio (o da entità superiori) ma dalla loro abilità nel manipolare e ottenere il potere. Sono quindi caratteri più “moderni” dei precedenti, e in un certo modo più attuali per Shakespeare, visto che ai suoi tempi spesso i re si conquistavano la corona sul campo. In questo caso abbiamo:

– Riccardo III: è dall’inizio ambizioso di diventare re e uccide chi si frappone a lui, creando un clima di sfiducia generale dove si trova isolato e senza alleati;

– Macbeth: combattente valoroso e sanguinario, ma talmente ambizioso da uccidere il re a cui era leale per prendere il suo posto. Allora la sua vita degenera tra omicidi e distruzione;

– Coriolano: grande e valoroso combattente, si crede unico e invincibile e si “stacca” sempre di più dalle sue truppe non ascoltandole. Dalle emozioni fragili, appena (grazie alla madre) queste emozioni “rifluiscono”, egli crolla incapace di qualsiasi azione.

Il valore educativo degli *exempla*

Non c’è niente di più pratico di una buona teoria.

Lord Kelvin

Uno dei celebri motti dei gesuiti, presente nella *Ratio Studiorum* (la loro “guida educativa”) recita: «*Praecepta pauca, exempla multa, exercitatio plurima*» (pochi precetti, molti esempi, moltissime esercitazioni).

Gli esempi di leader (eroi, santi...) sono molto utili non solo perché l’imitazione è un sentimento naturale nell’uomo (come ha tra l’altro recentemente ribadito la scoperta dei cosiddetti “neuroni a specchio”) e perché si dimostra che quei comportamenti sono “umanamente possibili” (il presidente Obama ha costruito addirittura la sua campagna elettorale sulla frase *yes we can*), ma anche perché le caratteristiche desiderate non vengono semplicemente enunciate (come nei decaloghi) ma si “vedono all’opera” e vengono illustrate sotto diverse angolature e in diversi contesti.

Osserva Luciano Manicardi (vice priore della Comunità di Bose) che «il bambino si immedesima con il personaggio “buono” della fiaba e impara a discernere il bene dal male. E questo non per via di analisi razionale, che non è ancora nella sua capacità, ma per via di identificazione. Il bambino non si interroga sul concetto di bene o di bontà, ma cerca e segue esempi vissuti di bontà».

Il rapporto con il modello da imitare va però sempre tarato. Deve essere un approccio adulto dove la “buona pratica” è spunto, suggerimento, indicazione, mai imitazione pedissequa e deve essere prodromo a una piena indipendenza, dove il fine educativo ultimo è imboccare una strada nuova, mai percorsa prima, sperimentare la propria via, quella che i gesuiti chiamavano *el modo de proceder*.

Bisogna dunque e-ducare e non se-durre. Le due parole vengono infatti dalla stessa radice e hanno pertanto molti punti di contatto. A questo proposito Daniel Marcelli, noto pedagogista e psichiatra francese, ha osservato che «il genitore odierno non è tanto teso al compito di educare, cioè tirare fuori da sé [nel senso di tirar fuori le potenzialità del figlio dal profondo del suo sé] (*ex-ducere*), quanto piuttosto portato a sedurre, ad attirare il bambino a sé (*se-ducere*), a compiacerlo, a saturare e prevenire ogni suo bisogno, spesso iperstimolandolo, complice in questo la società dei consumi».

Questo processo è molto simile alla terapia psicoanalitica e al cammino che porta all'ascesi buddhista. Un famoso libro degli anni Settanta ha affrontato in maniera molto stimolante e suggestiva questo tema, a partire dalla scelta del titolo: *Se incontri il Buddha per la strada uccidilo. Il pellegrinaggio del paziente nella psicoterapia*. L'autore affronta il problema del pellegrinaggio (ricerca dell'illuminazione, della pace...), da sempre presente nella storia dell'uomo che nell'età moderna si traduce nel voler essere pellegrino/discepolo dello psichiatra. Nel suo viaggio, il pellegrino impara soltanto una cosa fondamentale: che nessuno può insegnargli nulla. Appena sa rinunciare al suo ruolo di discepolo, impara che ha sempre saputo come vivere. «Il segreto è che non ci sono segreti». Il titolo del libro, monito di un maestro Zen, insegna a non cercare la realtà in ciò che è esterno a noi (come un maestro). Ci ricorda che i maestri servono, ma poi dobbiamo “liberarcene”.

La guida/maestro (e lo psicanalista) è dunque un osservatore e un catalizzatore. Non ha alcun potere di “costruire” la persona (né di “guarire” il paziente), poiché il processo dipende interamente da lui. È una figura importante, soprattutto in certe fasi, ma non va mitizzata. Dipende anche dal contesto. Come nota Massimo Recalcati nel suo *Il complesso di Telemaco*, «non esistono testimoni di professione come non esiste una pedagogia della testimonianza. La testimonianza può essere riconosciuta solo in una ricostruzione retroattiva. Se la testimonianza deve essere emancipata da ogni ideale di esemplarità, deve anche essere liberata da ogni forma di programmazione. Essa vive nel tempo della pura contingenza. Non risponde a un piano, non si può assicurare, non dipende da una tecnica. La forza della testimonianza è nel suo accadere là dove non l'avresti mai aspettata».

Il valore comunicativo degli *exempla*

*Un segreto, forse il segreto della leadership,
è l'efficace narrazione di una storia.*
Harward Gardner,
Leading Minds: An Anatomy of Leadership

Come abbiamo accennato, gli *exempla* sono anche uno straordinario strumento comunicativo e argomentativo: l'esempio – che in greco era detto *paradeigma* – è una forma di induzione dialettica, che procede da un fatto all'altro attraverso una regola sottintesa. Si origina come esempio (un caso specifico che esiste) e si trasforma con facilità in esemplare, che rappresenta cioè una classe di oggetti: dal particolare all'universale.

Un esempio di strumento efficace sia dal punto di vista comunicativo che educativo sono i *Detti* dei padri del deserto, vera e propria palestra di casi concreti in cui imparare a esercitare l'arte del discernimento, che può oscillare tra l'ambito carismatico, quello etico e quello di un sapere tecnico. Il discernimento consiste meno in qualche cosa da fare che in un atteggiamento di fondo da assumere in ogni situazione. L'aspetto pedagogico dei *Detti*, più che nella trasmissione di una dottrina spirituale coerente consiste nell'opportunità che essi offrono ai monaci di acquisire il discernimento a partire dal confronto con la diversità dei casi e delle esperienze di coloro che li hanno preceduti.

Nota Luigi d'Ayala Valva, curatore di una recente traduzione completa, che i *Detti* «lasciano a ciascuno la fatica di risolvere e di comporre le tensioni che sono presenti al loro interno e che invariabilmente si ripropongono all'interno di ogni seria vita monastica. Al di là delle apparenze, infatti, essi non consegnano soluzioni facili e già pronte, poiché le vere soluzioni – ci viene implicitamente suggerito – non trovano spazio in un insegnamento teorico formulato una volta per tutte, ma appunto nel concreto della vita e della "lotta", nel confronto personale con il padre spirituale, così come nella conoscenza e nel discernimento del proprio "cuore" da parte di ciascuno». Queste sentenze vanno dunque intese «meno come modelli a cui il lettore deve conformarsi, e più come un bagaglio di esperienze da mettere a frutto, come le tessere di un mosaico mai fissato una volta per tutte, ma continuamente da ricomporre nel vivo della propria esistenza».

Questi detti assomigliano moltissimo alle storielle Zen e mettono in luce – anche se in forma abbreviata, talvolta quasi aforistica – il potere del racconto. Secondo Luciano Manicardi, «il racconto che vuole narrare la vita è una mimesi creatrice, è attività patetica, creativa e creatrice. Non è un tradimento della vita, ma la sua elaborazione da parte di quell'essere simbolico che è l'uomo. Ricordare e raccontare significa entrare in una moltitudine di possibili anche se la storia vissuta è stata una e una sola».

Anche i libri possono essere grandi *exempla*, storie edificanti che ci suggeriscono modelli imitativi. Interessante la riflessione fatta da Azar Nafisi, autrice del

celebre *Leggere Lolita a Teheran*: «Un romanzo non è un'allegoria, è l'esperienza sensoriale di un altro mondo. Se non entrate in quel mondo, se non trattene il respiro insieme ai personaggi, se non vi lasciate coinvolgere nel loro destino, non arriverete mai a identificarvi con loro, non arriverete mai al cuore del libro. È così che si legge: come se fosse qualcosa da inalare, da tenere nei polmoni. Dunque, cominciate a respirare».

Non si può, in questo ambito, non accennare anche allo strumento narrativo/educativo della parabola. Presso i Greci e i Latini la parabola (*paraballo* significa "confrontare" in greco antico) indicava la comparazione, la similitudine, per mezzo della quale si chiarisce un argomento difficile avvicinandolo a uno più chiaro e più noto. Era spesso anche l'opposto: un discorso cifrato per impedire che venisse compreso da chi non doveva comprenderlo; e tuttavia, e nello stesso tempo, questa tipologia di parabole esibiva in piena luce il mistero. Poi per gli scrittori cristiani assunse il significato più concreto di narrazione di un fatto immaginario ma appartenente alla vita reale, con il quale si vuole adombrare una verità o illustrare un insegnamento morale o religioso. Raccontando le parabole Gesù non intende soltanto farsi comprendere meglio, desidera piuttosto trasformare la nostra vita: più che alla comprensione, le parabole mirano alla conversione. Altrimenti udiamo senza comprendere, guardiamo senza vedere.

In questa accezione, le parabole sono racconti brevi o brevissimi che parlano di Dio senza farne menzione e mettono invece in scena contadini e vignaioli, re e servi, pescatori e pastori, una massaia e una donna che ha perso una moneta. Presentano il mondo di Dio, il regno di Dio, mettendo in scena un mondo ben noto ai destinatari delle parabole, perché è il loro mondo. Osserva Manicardi che «Le parabole divengono strumenti pedagogici che educano al carattere simbolico della realtà, a cogliere l'Oltre nella realtà, l'Altro nelle relazioni quotidiane [...] La logica del paradosso, al cuore delle parabole, disorienta per ri-orientare: le parabole hanno un fine non informativo, ma trasformativo».

Gli esempi sono dunque un modo pratico ed efficace – una vera e propria tecnica retorica – per spiegare concetti complessi a gente semplice, a chi non è capace di astrarre e concettualizzare. Sempre Benedetto, nella sua *Regola*, ci ricorda: «l'abate [...] ai discepoli in grado di comprendere presenterà i comandamenti del Signore con la sua parola, mentre a quelli di animo rozzo e ai semplici mostrerà i precetti divini con l'esempio del suo comportamento».

Forse l'esempio più importante e interessante di *exemplum* rivolto alla popolazione incolta è l'uso strutturato e articolato delle immagini nei grandi cicli di affreschi a sfondo biblico chiamato *Biblia Pauperum* – e cioè la Bibbia dei poveri. Questo vero e proprio sistema di comunicazione si poneva il fine di narrare ai semplici, agli analfabeti, i misteri e i precetti della religione. In questi straordinari libri illustrati la capacità narrativa superava – sublimandola – la dimensione estetica. La loro invenzione è attribuita a Sant'Oscar, vescovo di Brema. Le poche copie manoscritte rimaste della originale *Biblia Pauperum* provengono dalla scuola di Jan van Eyck.

Ma la massima efficacia comunicativa di questa invenzione si ebbe quando dalla stesura di un libro, l'approccio cambiò *medium* e scelse le pareti delle chiese. Infatti le vere *Bibliae Paupera* sono i dipinti o i cicli organizzati in una serie cronologica, in modo tale da illustrare con episodi successivi la storia di Gesù, di Maria, di un santo o di qualche episodio tratto dalla Bibbia. In questo modo la scelta di un *medium* più diffusivo (potremmo dire *broadcast*) consentiva a chiunque, anche ai più poveri, di poterle osservare e da loro imparare i modelli di comportamento più appropriati.

La sfida della rivoluzione digitale: la fine degli *exempla*?

Internet is the largest working anarchy in the world.
Kevin Kelly

Per concludere questa breve riflessione sulla valenza dei modelli e degli esempi nei processi educativi, vorrei lasciare un quesito aperto.

In un famoso articolo di "Wired" del 2008, l'allora direttore Chris Anderson osservava: «gli scienziati hanno sempre contato su ipotesi ed esperimenti. [...] Di fronte alla disponibilità di enormi quantità di dati questo approccio – ipotesi, modello teorico e test – diventa obsoleto. [...] C'è ora una via migliore. I *petabytes* ci consentono di dire: "la correlazione è sufficiente". Possiamo smettere di cercare modelli teorici. Possiamo analizzare i dati senza alcuna ipotesi su cosa questi possano mostrare. Possiamo inviare i numeri nel più grande insieme di computer [cluster] che il mondo abbia mai visto e lasciare che algoritmi statistici trovino modelli [statistici] dove la scienza non può. [...] La correlazione soppianta la causalità e le scienze possono avanzare addirittura senza modelli teorici coerenti, teorie unificate o una qualche tipo di spiegazione meccanicistica». Cosa significa ciò? Che il digitale soppianderà i modelli, che la iper-personalizzazione indotta dagli strumenti digitali renderà non solo impossibile ma anche inutile costruire esempi da imitare? Che l'universale sarà definitivamente sconfitto dal particolare?

Bibliografia

- AGAMBEN G., *Il Fuoco e il racconto*, Nottetempo, Roma 2014.
ANDERSON C., *The End of Theory: The Data Deluge Makes the Scientific Method Obsolete*, in "Wired", giugno 2008.
CORRIGAN P., *Shakespeare on Management. Lezioni di leadership per i manager d'oggi*, Etas, Milano 2001.
CRISOSTOMO G., *Omelia su Davide e Saul*, Città Nuova, Roma 2008.
ECO U., *Diario minimo*, Bompiani, Milano 2001.
FOLADOR M., *L'organizzazione perfetta. La regola di San Benedetto: una saggezza antica al servizio dell'impresa moderna*, Guerini e Associati, Milano 2006.
GLADWELL M., *David and Goliath: Underdogs, Misfits, and the Art of Battling Giants*, Little, Brown and Company, 2013.

- GRÜN A., *Spiritualità del basso*, Queriniana, Brescia 2005.
- KOPP S.B., *Se incontri il Buddha per la strada uccidilo. Il pellegrinaggio del paziente nella psicoterapia*, Astrolabio, Roma 1975.
- L'imitazione di Cristo*, Famiglia Cristiana, Milano 2005.
- MANICARDI L., *Raccontami una storia. Narrazione come luogo educativo*, Messaggero di S. Antonio, Padova 2012.
- MARCELLI D., *Il bambino sovrano. Un nuovo capo in famiglia?*, Raffaello Cortina, Milano 2004.
- MOROZOV E., *Contro Steve Jobs. La filosofia dell'uomo di marketing più abile del XXI secolo*, Codice, Torino 2014.
- NAFISI A., *Leggere Lolita a Teheran*, Adelphi, Milano 2004.
- PADRI DEL DESERTO, *Detti. Collezione sistematica*, QiQajon, Comunità di Bose 2013.
- RECALCATI M., *Il complesso di Telemaco. Genitori e figli dopo il tramonto del padre*, Feltrinelli, Milano 2013.
- RIZZOLATTI G. – VOZZA L., *Nella mente degli altri. Neuroni specchio e comportamento sociale*, Zanichelli, Bologna 2008.
- SAN BENEDETTO, *La Regola*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2009.
- ZORZI B.S., *Antropologia e teologia spirituale*, San Paolo, Cinisello Balsamo 2014.