



Pirandello e il “sentimento del contrario” L'umorismo come risorsa anche per la vita organizzativa

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

Di fronte alla complessità della vita sociale contemporanea, all'esplosione di soggettività che si verifica in ogni ambito, all'imprevedibilità dei comportamenti oggi potenziata dalle tecnologie di comunicazione disponibili a livello personale, autori come Luigi Pirandello si rivelano quanto mai attuali.

Lo scrittore siciliano è stato un grande esploratore della complessità sociale; propongo così, anziché la lettura di un romanzo o la visione di un film, qualche riflessione sul suo saggio *L'umorismo*, che ho letto nella *Seconda edizione aumentata*, pubblicata nel 1920.

Credo si tratti della migliore spiegazione di un concetto, l'umorismo appunto, che costituisce una risorsa indispensabile per chi intende navigare senza perdersi nel mare difficile delle organizzazioni, tanto più se coltiva l'ambizione di innovare o di gestire il cambiamento.

Per l'autore siciliano, “l'umorismo consiste nel sentimento del contrario, provocato dalla speciale attività della riflessione che non si cela, che non diventa, come ordinariamente

nell'arte, una forma del sentimento, ma il suo contrario, pur seguendo passo passo il sentimento come l'ombra segue il corpo... L'umorista bada al corpo e all'ombra, e talvolta più all'ombra che al corpo; nota tutti gli scherzi di quest'ombra, com'essa ora s'allunghi e ora s'intozzi, quasi a farle smorfie al corpo, che intanto non la calcola e non se ne cura”. Il ruolo dell'umorismo non è quindi quello di esprimere un sentimento, ma di

suscitare il sentimento del contrario; esso nasce da una riflessione che associa a un'immagine il suo contrario: “Per la riflessione, inserita nel germe del sentimento, come un vischio maligno, si svegliano le idee e le immagini in contrasto”.

Alcuni studiosi della leadership, come Manfred E.R. De Vries, hanno colto da tempo il rilievo di un atteggiamento umoristico anche per il management (vedi Box).

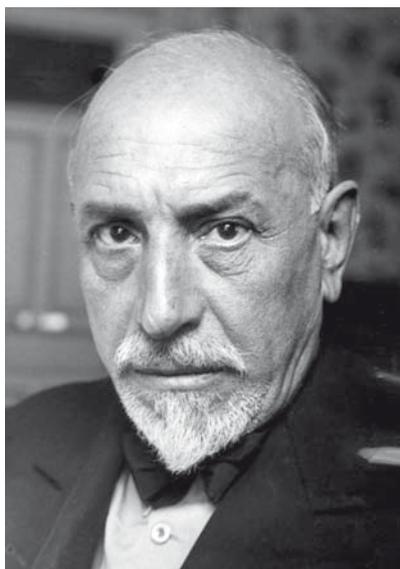
Molto spesso nelle aziende, nei rapporti tra i diversi uffici o funzioni, c'è l'abitudine a presentare ogni aspetto della propria azione come impeccabile e già allineato alla migliore prassi possibile. Un'attitudine e una sensibilità umoristica può mettere in luce qualche incrinatura aiutando a prevenire danni futuri. Non di rado la mancanza di senso dell'umorismo nelle persone chiamate a decidere ha lasciato che si impostassero campagne di comunicazione destinate a risultare controproducenti. Anche quando le cose vanno bene, questa sensibilità è un rimedio contro il trionfalismo e l'enfasi eccessiva sulla propria bravura.





In questo, il pensiero di Pirandello è anche molto più profondo e travalica la valenza strumentale dei precetti di buon senso esposti dalla letteratura dei nostri giorni sul management. Valorizza e attualizza, piuttosto, fonti importanti dell'umanesimo rinascimentale, come Erasmo con la figura del *fool*, depositario di verità che la mente 'sana' non coglie. Ci mostra così che l'umorismo può generare un meccanismo potente – a saperlo usare – non solo di comunicazione, ma di conoscenza, con cui la teoria e la pratica del management dovrebbero familiarizzare senza troppo timore per meglio governare la complessità del nostro tempo.

Pirandello ha visto nel *Don Chisciotte* di Cervantes uno dei grandi esempi della letteratura umoristica. Le vicende del cavaliere errante sono piene di comicità, ma “spira da questa un sentimento che ci impedisce di ridere o ci turba il riso della comicità rappresentata; ce lo rende amaro. Attraverso il comico stesso abbiamo anche qui il sentimento del contrario”. Cervantes esprime in questo personaggio la riflessione offerta dalla sua stessa esperienza di vita, di come, dopo essere stato eroe a Lepanto e aver coltivato sogni generosi “affrontando nemici e rischi d'ogni sorta per cause giuste e sante”, si era ritrovato scomunicato, truffato e infine rinchiuso un oscuro carcere della



Luigi Pirandello (1867-1936) vinse il Premio Nobel per la Letteratura nel 1934

Mancia. Da questa riflessione amara nasce *Don Chisciotte*, vittima coraggiosa e di animo nobilissimo, ma inconsapevole, di un'idealità cavalleresca “che non poteva più accordarsi con la realtà dei nuovi tempi”.

Il “bisogno del reciproco inganno” nelle relazioni della vita sociale è colto come una conseguenza della debolezza dei soggetti, tanto più sentita quanto più difficile è la lotta per la vita: “La simulazione della forza, dell'onestà, della simpatia, della prudenza, in somma, d'ogni virtù, e della virtù massima della veracità, è una forma d'adattamento d'un abile

strumento di lotta. L'umorista coglie subito queste varie simulazioni della lotta per la vita; si diverte a smascherarle; non se n'indigna; è così!”.

L'umorismo può essere risorsa importante proprio in quei contesti aziendali che sono impegnati in difficili processi di cambiamento, dove i diversi soggetti – e in particolare i manager – sono destinati a scoprirsi deboli, dove è forte l'esposizione a diverse forme di lotta, dove è difficile realizzare un disegno coerente, dove molteplici identità sono in perenne conflitto: “L'ordine, la coerenza? Ma se noi abbiamo dentro quattro, cinque anime in lotta tra loro: l'anima istintiva, l'anima morale, l'anima affettiva, l'anima sociale? E secondo che domina questa o quella s'atteggia la nostra coscienza”.

Non è possibile perseguire l'innovazione e il cambiamento in un contesto come questo, puntando solo sulla forza di una visione ideale, su idee guida sostenute da un discorso logico, coerente, razionale. L'innovatore, l'agente del cambiamento, deve evitare le trappole in cui cade il personaggio di *Don Chisciotte*. Gli occorre anche un antidoto contro il veleno della disillusione e dello scetticismo. L'umorismo può essere d'aiuto, essendo necessario per contrastare i meccanismi psicologici della finzione: “Tutte le finzioni dell'anima, tutte le creazioni del sentimento vedremo es-

L'umorismo come elemento equilibratore del potere

Manfred F.R. De Vries (1994), *Leader, giullari e impostori*, Cortina, Milano

L'autore osserva che un uso accorto dell'umorismo può aiutare i top manager a evitare il rischio dell'arroganza e ad attenuare la distanza di potere che li separa dagli altri operatori. È quasi scontato richiamare al proposito il ruolo dei giullari nelle corti medievali, i soli che potevano permettersi di introdurre qualche nota stonata, con qualche venatura di umorismo che poteva investire lo stesso sovrano, principe o signore. E in questo modo svolgevano un servizio importante proprio per il sovrano, che se ne giovava guadagnando in simpatia presso i sudditi, o anche riusciva a trarne qualche spunto per correggere il proprio comportamento.

Così, la capacità di gestire una vena di umorismo all'interno dei rapporti di lavoro non serve solo a stemperare la tensione in qualche momento critico. Certo, introdurre qualche sfumatura umoristica in un discorso consente di arricchire la comunicazione, giocando su uno spettro più ampio di valenze e di toni. Ma può essere ancora di più, come quando per questa via si arriva a confrontarsi più intensamente con la realtà. A superare quei meccanismi di difesa che impediscono di ascoltare i segnali deboli o forti che vengono dal mercato, dai clienti, dai concorrenti.



Don Chisciotte, l'eroe creato da Miguel de Cervantes

ser materia dell'umorismo, vedremo cioè la riflessione diventar come un demonietto che smonta il congegno d'ogni immagine, d'ogni fantasma messo su dal sentimento; smontarlo per veder com'è fatto, scaricarne la molla e tutto il congegno stridente, convulso. Si scopre così che la logica dell'azione può smentire quella del pensiero, dimostrando che è una finzione il credere alla sua sincerità assoluta".

Di rilievo notevole è anche la potenziale applicazione al processo decisionale. Le buone decisioni sono difficili in un contesto ricco di complessità e incertezza. Sottoporre le scelte che si stanno elaborando a un test di tenuta di fronte all'umorismo può contribuire ampiamente ad arricchire e rafforzare la linea di pensiero sottostan-

te facendo in modo che comprenda una pluralità di situazioni, che consideri una maggiore gamma di possibili conseguenze. Chi produce regole, a tutti i livelli, dal legislatore nazionale all'estensore di regolamenti e di procedure aziendali, dovrebbe coltivare questa risorsa, provare a mettersi nei panni di un osservatore dotato di capacità umoristica, tentare di valutare gli effetti di quanto disposto anche sotto questo profilo. Applicando questo metodo, è probabile che una larga parte dei documenti di pianificazione e regolazione, dalle direttive europee, ai programmi ministeriali, regionali e locali, fino a molti business plan aziendali vedrebbe uno significativo sfortimento. Assumendo questa ottica, forse, molte università limiterebbero il numero delle lauree

honoris causae concesse e ne renderebbero senz'altro meno retoriche le motivazioni. A sua volta il Garante della privacy potrebbe ridimensionare i suoi interventi a presunta tutela dei cittadini, considerando anche l'effetto contrario di complicazione della vita sociale. E meno premi si attribuirebbero a personaggi vari da parte di istituzioni, associazioni, organismi rappresentativi.

Il senso dell'umorismo aiuta a combinare una chiara e limpida semplicità dell'azione con una mente consapevole della complessità. Perché l'azione sia diretta e semplice il pensiero deve essere diversificato e plurale, capace di cogliere il potenziale di effetti indesiderati e imprevisti che accompagna qualunque decisione impostata razionalmente.

Alla fine la capacità di riflessione umoristica può contribuire a una comunicazione più sincera e quindi a costruire fiducia nelle relazioni intersoggettive, depurando l'azione dei decisori da scorie che generano costi senza aggiungere valore agli interventi messi in atto.

Si può sottolineare, in conclusione, che quanto esposto assume un valore ancora maggiore nel contesto comunicativo allargato indotto dalle nuove tecnologie digitali, e dall'utilizzo dei social media, in particolare; il cui uso poco accorto moltiplica l'esposizione agli "scherzi dell'ombra", all'intrusione del "demonietto che smonta il congegno d'ogni immagine, d'ogni fantasma messo su dal sentimento" e in ultima analisi agli effetti dirompenti del suscitare "il sentimento del contrario".

Nel prossimo numero parleremo di:

- Welfare aziendale e personalizzazione dei rapporti di lavoro
- Gestire le diversità anagrafiche
- Piani e politiche di Corporate Social Responsibility
- ???????