

Per un leader liquido-moderno

Una lettura manageriale del pensiero di Zygmunt Bauman

Giorgio M. Ghezzi

Esiste un modello di leadership? Quali caratteristiche deve possedere un leader? L'autore, partendo dall'analisi del filosofo Zygmunt Bauman, costruisce un percorso che ha l'obiettivo di orientarci in un contesto presente che, avendo caratteristiche 'liquide', e cioè incerte e variabili, non consente all'uomo di scoprire e descrivere le leggi che lo governano. Il passaggio dalla modernità solida a quella liquida modifica anche alcuni aspetti della vita dell'individuo, dal suo rapporto con la comunità, al rapporto tra lo spazio e il tempo, al lavoro. Uno scenario in cui il management, e chi nelle organizzazioni ha ruoli di leadership, non può ignorare i mutamenti della società in cui è immerso. Cosa fare? Correre più veloci o fermarsi e riflettere?



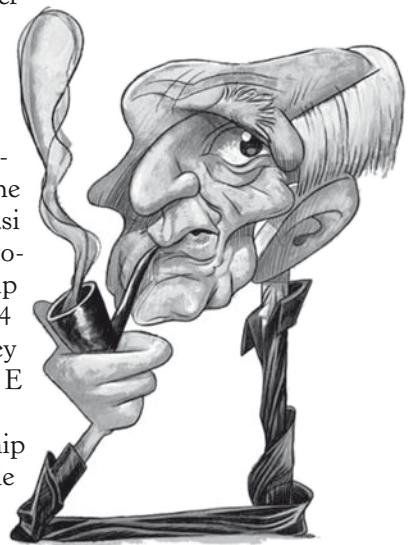
Giorgio M. Ghezzi, umanista di formazione e di indole, è stato docente e responsabile della formazione interaziendale della business school ISTUD. Dopo un'esperienza come Hr manager, oggi è responsabile delle facilities di Enav Academy, il centro nazionale per la formazione dei controllori del traffico aereo.

Premessa

Orientarsi nella letteratura sul tema della leadership è quanto mai arduo: non c'è decennio del secolo scorso che non abbia prodotto un proprio modello di leader e di leadership, variamente figlio di riflessioni teoriche e di analisi empiriche, frutto di contaminazioni provenienti da discipline più o meno lontane. E poi tassonomie dei leader, etichette sempre nuove per indicare un fenomeno antico, sfuggibile, difficilmente inquadrabile se non in relazione ai più ampi sistemi di pensiero cui ognuno di noi – sia esso studioso o practitioner – fa più o meno esplicitamente riferimento.

Quello che è considerato *undoubtedly the most complete work on leadership* è un manuale di 1.500 pagine: passare in rassegna anche solo l'indice dei suoi 36 capitoli o le oltre 200 pagine di bibliografia è un'attività che può provocare vertigini¹. Ma anche limitarsi a scorrere un set di slide sul tema (in rete se ne trovano a bizzeffe: digitare 'leadership' su Google restituisce 123 milioni di risultati, solo 923.000 se ci si limita a quelli in italiano) è un'esperienza da affrontare con cautela: dal leader carismatico di Max Weber alle teorie innatiste degli anni '20 e '30; la contrapposizione di Teoria X e Teoria Y a opera di McGregor, ma anche – e perché no? – la teoria Z di William G. Ouchi; e poi le teorie della contingenza e la 'path goal theory', la leadership situazionale e quella transazionale, ma anche quella trasformazionale; e ancora le teorie delle fasi e quelle del continuum. Senza contare le innumerevoli classificazioni e tassonomie: gli stili di leadership sono così 3 per Lewin, Lippit e White, salgono a 4 per Likert e altrettanti sono per i situazionisti Hersey e Blanchard, per salire a quota sei con Goleman... E l'elenco potrebbe continuare.

E se è vero che le teorie e la letteratura sulla leadership tendono a riflettere di volta in volta il clima culturale coevo (lo *Zeitgeist*, per scomodare la filosofia della storia), oggi può essere interessante provare ad ar-



¹ Bernard M. Bass, Ruth Bass, *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, Free Press, 2008.



ricchire questo elenco con la proposta di una chiave di lettura che, utilizzando alcuni concetti sviluppati nelle opere di Zygmunt Bauman, appare dotata di uno stimolante potenziale suggestivo.

Liquida è la modernità

Sociologo e filosofo polacco, Zygmunt Bauman ha orientato i propri lavori più recenti allo studio della modernità e della cosiddetta post-modernità, in particolare con la proposta del concetto di *modernità liquida* quale chiave di lettura del contemporaneo². Non è la transizione da un *moderno* a un *post-moderno* la chiave di lettura della società contemporanea, quanto piuttosto il passaggio da una *modernità solida* a una *modernità liquida*; molte delle opere più recenti di Bauman fanno così riferimento al concetto di *liquidità* per denotare lo stato di incertezza e variabilità che caratterizza la contemporaneità: i liquidi, a differenza dei corpi solidi, non mantengono nel tempo la propria forma e “non fissano lo spazio e non legano il tempo”³. Ai corpi solidi –che hanno dimensioni spaziali definite e resistono allo scorrere del tempo– si contrappongono i fluidi, che non conservano mai a lungo la propria forma e che variano continuamente nel tempo.

E la modernità liquida vede il declino di quello che Bauman definisce un *capitalismo pesante* a favore del *capitalismo leggero*: se il primo è una nave con un capitano saldamente al timone e che naviga lungo rotte note e ben definite, il secondo è invece un aereo in cui i passeggeri “scoprono con orrore che la cabina di pilotaggio è vuota e che non c’è verso di estrarre dalla misteriosa scatola nera [...] alcuna informazione su dove si stia andando, dove atterreranno, chi sceglierà l’aeroporto e se esistano regole che consentano loro di contribuire a un atterraggio sicuro”⁴.

La modernità liquida è così l’epoca del capitalismo leggero, fatto di nuove incertezze e coerente con quanto il mondo delle scienze aveva capito da tempo, e cioè che l’universo non è deterministico e che l’uomo non è in grado di scoprire e descrivere tutte le sue leggi: con lo sviluppo delle teorie del caos e delle catastrofi, la scien-

za contemporanea dimostrava di aver già compreso i propri limiti, “ammettendo l’indole endemicamente indeterministica della natura del mondo, l’enorme ruolo giocato dalla casualità e l’assoluta straordinarietà, anziché ordinarietà, al suo interno di elementi quali ordine ed equilibrio”⁵.

Concetti che si evolvono

Il passaggio dalla modernità solida a quella liquida viene evidenziato da Bauman attraverso l’identificazione dei processi di trasformazione che subiscono alcuni importanti aspetti della vita sociale, quali l’individuo e il suo rapporto con la comunità, il rapporto tra lo spazio e il tempo, il lavoro.

Casa comune vs. Camping. Il rapporto tra l’individuo e la società si è ‘sciolto’ nella fluidità della modernità liquida: se nella modernità solida la società è la casa comune con norme istituzionalizzate e regole consuetudinarie, la modernità liquida è invece rappresentata con la metafora del camping, in cui l’individuo è deresponsabilizzato rispetto a una idea di bene comune, poiché

è un ospite (un consumatore) che richiede dei servizi per un periodo breve, pretende comfort e di non essere disturbato, in attesa di ripartire lungo un itinerario di viaggio indipendente da quello degli altri ospiti; un campeggiatore che, se anche critica o protesta, non mette in discussione le modalità di gestione e non prende certo in considerazione di portare un proprio contributo di responsabilità nella direzione del camping.

L’individuo consumatore. La modernità liquida è l’epoca dell’individuo consumatore, che è solo di fronte a una crescente mole di opportunità e possiede un grado

mai raggiunto prima di ‘libertà’ di scelta: tramontato il ruolo regolatore e di indirizzo dello Stato, della comunità e del capitalismo pesante, l’individuo è inserito in una nuova forma di consumismo non più fondato sulla dialettica bisogno/mancanza ma rivolto essenzialmente all’appagamento –mai raggiungibile– di desideri sempre nuovi in cui l’individuo ricerca e ricrea ciclicamente la propria identità.

Tempo e spazio. La modernità solida è l’epoca della conquista territoriale, su cui erano basati ricchezza e potere, e della standardizzazione del tempo: “nella con-



Zygmunt Bauman a Roma mentre fuma la pipa

² A partire da *Modernità liquida* (2000), e poi con *Amore liquido* (2003), *Vita liquida* (2005) e *Paura liquida* (2008), Bauman analizza diversi aspetti in cui si manifesta il carattere *liquido* della modernità.

³ Zygmunt Bauman, *Modernità liquida*, Laterza 2000, pag. VI e sgg.

⁴ *Ibidem*, pag. 57 e sgg.

⁵ *Ibidem*, pag. 155 e sgg.



quista dello spazio, il tempo doveva essere docile e malleabile, e soprattutto riducibile attraverso l'accresciuta capacità di «divorare spazio» di ciascuna sua unità». La modernità liquida, per contro, assiste alla «irrilevanza dello spazio, mascherata sotto forma di annullamento del tempo»⁶.

Il lavoro. La fiducia nel progresso tipica della modernità pesante è basata sul lavoro, che è una merce nelle mani del capitale; nella modernità fluida, invece, il rapporto tra lavoro e capitale si è modificato con «l'avvento del capitalismo leggero e fluttuante, caratterizzato dal disimpegno e dall'allentamento dei legami che uniscono capitale e lavoro»: il capitalismo non vuole essere legato al suolo, il lavoro diventa flessibile e precario, una merce acquistabile in una coerente logica di consumo. Il rapporto di lavoro è considerato al pari di un prodotto da consumare, non più costruito collettivamente, ma consumato individualmente.



Un'altra immagine di Bauman in una delle sue molteplici conferenze

Alcune questioni per il management liquido-moderno

L'interpretazione del contemporaneo di Bauman propone alcuni temi che in modo diretto o analogico possono tradursi in altrettante questioni per il management e in possibili riflessioni sull'evoluzione del concetto di leadership e del ruolo del leader nella modernità.

Il tempo puntinista

Innanzitutto il tema del tempo, che nella modernità liquida è definito come *puntinista*, cioè contrassegnato da una abbondanza di rotture e discontinuità, in cui abbondano gli intervalli fra un punto e l'altro ma scarsa attenzione è data al contenuto dei punti stessi e al loro collegamento. Un tempo frazionato, polverizzato in una miriade di istanti, ognuno carico di possibilità indipendentemente dai punti che lo hanno preceduto e che lo seguiranno: un susseguirsi di nuove possibilità, «oppure, a seconda del punto di vista [...] un cimitero di occasioni sprecate»⁷, un modello di tempo in cui va scomparendo l'idea tradizionale di «progresso» come avanzamento graduale e successivo verso un obiettivo. La discontinuità e l'incoerenza del tempo puntinista modificano il modo in cui gli individui costruiscono la propria identità, ivi compresa la propria identità lavorativa: la costruzione dell'identità non è più il «progetto

di tutta una vita» ma è solo l'attributo del momento⁸. Così come i percorsi di carriera contemporanei sono radicalmente differenti da quelli della modernità solida e del capitalismo pesante: «chiunque inizia la propria carriera alla Microsoft non ha la benché minima idea di dove la concluderà. Chiunque iniziava la propria carriera alla Ford o alla Renault, poteva essere praticamente certo che l'avrebbe conclusa lì»⁹.

E il tempo puntinista genera «uomini sincronici», persone cioè che vivono esclusivamente il presente, senza imparare dalla propria esperienza passata e senza prestare attenzione alle conseguenze future delle proprie azioni. L'uomo sincronico è l'esito di una cultura (anche organizzativa e manageriale) che «premia la velocità e l'efficacia, penalizzando la pazienza e la perseveranza», d'altronde coerente con la prassi manageriale – richiamata dallo stesso Bauman – di provocare un'atmosfera di urgenza continua, dipingendo come «stato di emergenza» anche le situazioni normali per poter così giustificare le proprie azioni»¹⁰.

Lo sciame

Nella società liquida moderna l'individuo è principalmente consumatore e, in quanto tale, tende a modificare i propri processi di aggregazione: il consumo è una attività solitaria fatta in compagnia di altre persone, che non formano più un «gruppo» – con capi, regole e gerarchie – ma uno «sciame» che si disperde e si raduna a seconda dell'occasione, sulla base di obiettivi mutevoli che ne coordinano il movimento pur in assenza di un leader. Uno sciame non è una squadra, non ci sono compiti assegnati né specializzazione dei propri membri. Non vi è direzione, ma «i movimenti miracolosamente coordinati di uno sciame gli danno un'auto-rassicurazione e un senso di sicurezza che sono i migliori surrogati dell'autorità dei leader di un gruppo, e non sono da meno in quanto a efficacia»¹¹. Una modalità di aggregazione degli individui che interroga il management su quali realmente siano le modalità e le potenzialità di interazione all'interno delle organizzazioni, al di là della retorica del «team» e del leader.

Apprendimento e oblio

Il tempo puntinista, di cui si è detto poc'anzi, segna anche il passaggio da una civiltà della durata a una civiltà del transitorio: se nella prima sono centrali

⁶ *Ibidem*, pag. 129 e sgg.

⁷ Zygmunt Bauman, *Consumo, dunque sono*, Laterza 2007, pag. 42.

⁸ Cfr. Zygmunt Bauman, *Vite di corsa. Come salvarsi dalla tirannia dell'effimero*, Il Mulino 2008, pag. 63 e sgg.

⁹ Daniel Cohen, *Ricchezza del mondo, povertà delle nazioni*, citato in Bauman, *Modernità liquida*, cit., pag. 131.

¹⁰ *Consumo, dunque sono*, cit., pag. 132.

¹¹ *Ibidem*, pag. 96 e sgg.



l'apprendimento e la memoria, nella seconda diventa centrale l'oblio, il dimenticare. La similitudine che utilizza Bauman è quella dei missili balistici del passato contrapposti ai missili 'intelligenti' in uso nei conflitti contemporanei¹²: nel momento in cui viene lanciato, la direzione e la gittata del missile balistico sono già state decise e il punto di impatto può essere calcolato con grande precisione. Arma efficace, se il bersaglio rimane fermo. Ma se –come nei moderni conflitti, che paiono anch'essi essere 'liquidi'– i bersagli sono mobili e si spostano secondo schemi non prevedibili, ecco divenire necessario il missile intelligente che può modificare la propria direzione mentre è in volo sulla base delle informazioni che acquisisce sulla nuova posizione del bersaglio: il missile ha la capacità di apprendere, ma deve avere anche la capacità di dimenticare ciò che aveva appreso, così che le decisioni vengano prese sulla base delle informazioni più recenti senza distorsioni da parte di quelle passate. Non più un apprendimento per accumulazione ma una conoscenza fatta di cicli sempre più brevi di scrittura/cancellazione/riscrittura delle informazioni, con cui i processi di formazione e sviluppo devono fare i conti.



Barbara Czarniawska in una conferenza

Un leader per la modernità liquida

Gli individui che operano all'interno delle organizzazioni, prima ancora di essere 'lavoratori' o 'collaboratori', 'forza lavoro' o 'risorse umane', sono uomini del proprio tempo, immersi nei cambiamenti della post-modernità o –per dirla con la ficcante espressione di Bauman– della modernità liquida: l'individuo è *homo consumens* e le proprie caratteristiche nella società e nel contesto lavorativo non possono prescindere dalle evoluzioni in atto. Il management e –a maggior ragione– chi nelle organizzazioni ha o ritiene di avere ruoli di leadership non può ignorare i mutamenti nella struttura e nei meccanismi della società in cui è immerso.

La lettura del contemporaneo attraverso le lenti della modernità liquida evoca così la necessità di una evoluzione del contenuto dell'espressione 'essere leader': non intendo –e non sarebbe questa la sede– proporre un nuovo (l'ennesimo!) modello di leadership, ma contribuire ad arricchire la riflessione sul ruolo del leader sulla base di quelle che paiono essere caratteristiche emergenti della modernità e provare a rispondere alle principali questioni aperte da una lettura in chiave manageriale dell'opera di Bauman: l'emergere di un modello di tempo puntinista, l'affermarsi dello scia-

me a discapito del gruppo, il crescente spazio acquisito dall'oblio nei processi di apprendimento.

Un leader 'teleologico'

E così ci si chiede innanzitutto quali possano essere le risposte del leader in un contesto in cui le discontinuità del tempo puntinista mutano i processi di costruzione identitaria degli individui e portano anche nella vita delle organizzazioni un modello fatto di obiettivi effimeri

e mutevoli, frammentari e slegati dal passato e, sostanzialmente, indifferenti al futuro. Un modello in cui –sia per necessità, sia per opportunità– *mission* e obiettivi di oggi possono essere rapidamente dimenticati e superati domani, senza necessità di definire o almeno tratteggiare le logiche e le motivazioni alla base del cambiamento. Anche perché 'gestire il cambiamento' sembra essere passato dall'essere un evento straordinario a essere una routine come le altre, priva di una esplicita strategicità: si parla quotidianamente di

change management, ma assai più raramente di *leading the change*.

L'analisi di Bauman può venire in soccorso del leader liquido: se è vero infatti che la nostra forma di modernità ha visto il crollo della convinzione che "la strada lungo la quale procediamo abbia un fine, un *telos* conseguibile di mutamento", il ruolo del leader –nelle organizzazioni, ma anche nella società più ampiamente intesa– deve essere quello di (tornare a) porsi come costruttore di senso e di connessioni fra i diversi istanti puntinisti. Un leader teleologico dunque che sia in grado di ri-costruire le connessioni fra gli istanti, di accompagnare l'individuo in una costruzione di sé che vada oltre al modello (consumistico) dell'istantaneità, del desiderio soddisfatto immediatamente e quindi perennemente insoddisfatto. Al leader liquido si chiede –esageriamo?– di supplire al vuoto lasciato dallo Stato, dal capitale, dalle ideologie, i cui ruoli sono tramontati con l'uscita dalla modernità pesante, lasciando gli individui in balia di *esempi* ma senza alcuna guida cui affidarsi.

Un leader che sia in grado di guardare al futuro e di prefigurarlo, in risposta a una contemporaneità in cui "i lassi di tempo etichettati come 'futuro' si accorciano e la durata della vita nel suo complesso viene sezionata in *episodi* affrontati 'uno per volta'"¹³. Per usare due espressioni care alla modernità televisiva, il leader liquido deve essere capace di proporre un racconto *a puntate* e non una giustapposizione di *episodi*: alla frammentarietà deve contrapporre la *narrazione* come

¹² Cfr. *Vite di corsa*, cit., pag. 74 e sgg.

¹³ *Modernità liquida*, cit., pag. 157, il corsivo è mio.



elemento che fornisce senso, unisce, lega fatti ed episodi prefigurando un obiettivo finale. “Il modo usuale di comprendere l’azione umana –ha infatti notato Barbara Czarniawska– è quella di situarla in un racconto”: e la trama di ogni narrazione è il tempo e la sua sequenzialità, che “rimane la nostra principale modalità di conoscenza nonostante i giochi linguistici e gli esperimenti postmoderni. La sequenzialità implica causalità –in termini sia di cause oggettive che di intenzioni umane– ed è il collante fondamentale che tiene insieme i nostri discorsi”¹⁴. Il leader liquido è dunque un leader che ricostruisce i nessi causali che il tempo puntinista ha distrutto.

Assumendo la flessibilità del lavoro e la precarizzazione dei rapporti di lavoro come un dato della modernità (o quantomeno non affrontandone qui le possibili strategie di superamento), il leader liquido si trova di fronte a un ulteriore elemento di complessità: l’individuo che ha mutato il rapporto con il proprio lavoro adotta azioni che “diventano più simili alla strategia di un giocatore che si prefigge modesti obiettivi a breve termine che non vanno oltre un paio di mosse successive”¹⁵, rendendo vieppiù complesso proporre un *telos* in contesti in cui il lavoro ha perso il proprio ruolo di perno per la definizione dell’identità dell’individuo e dei propri progetti di vita: da perno etico della vita individuale, il lavoro pare assumere un significato essenzialmente estetico. Individui che sono alle prese con la precarietà e la flessibilità hanno scarso controllo sul proprio presente e hanno ancor meno possibilità di fare proiezioni future: ma “la capacità di fare proiezioni future [...] è la *conditio sine qua non* di qualsiasi pensiero ‘trasformativo’ e di qualsiasi tentativo di rianalizzare e cambiare lo stato di cose attuale”¹⁶.

La sfida del leader liquido diventa quindi quella di (ri) aprire un orizzonte finalistico (di nuovo, il *telos*) nella quotidianità lavorativa degli individui, accompagnandoli e guidandoli in una costruzione di senso con una prospettiva di futuro che vada oltre l’immediatezza della soddisfazione estetico-edonistica dell’individuo: un leader che sappia gestire in modo nuovo il feedback, la motivazione, i sistemi premianti in un contesto in cui gli individui sono abituati a convivere con la proposta continua di nuove possibilità e opportunità, con i me-

canismi di gratificazione immediata tipici dell’individuo consumatore liquido moderno. Un leader che aiuti gli individui a comprendere le caratteristiche del presente, a partire dai dati di complessità e instabilità, così che essi possano riuscire ad avere maggiore controllo su di esso e ad attivare le proprie potenzialità trasformati-ve attraverso la capacità di prefigurazione del futuro.

Un leader individuale

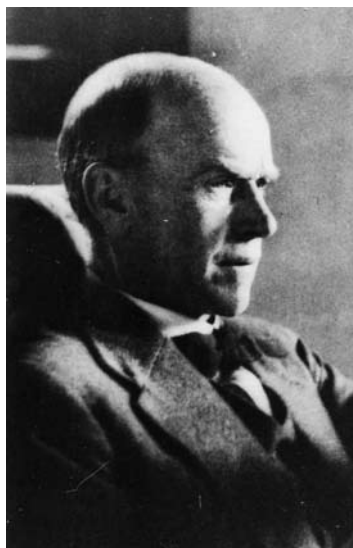
Le analisi di Bauman interrogano il management su un secondo punto: se cambiano i meccanismi di aggregazione degli individui, passando dal modello solido del ‘gruppo’ a quello liquido dello ‘sciame’, come può mutare di conseguenza il ruolo del leader? L’importanza del gruppo nelle organizzazioni è un dato ineliminabile ormai da decenni, da poco meno di un secolo se vogliamo utilizzare gli studi di Elton Mayo come momento di rottura e di superamento dello *scientific management*

tayloristico. Negli anni, il ruolo del gruppo è andato crescendo, di pari passo con l’attenzione prestata allo sviluppo delle competenze necessarie per la sua costruzione, gestione e guida all’interno delle organizzazioni. Il manager ha così imparato a muoversi in contesti grup-pali costituiti in base a obiettivi, con risorse e tempi definiti per conseguire un risultato: una modalità di lavoro che rappresenta la norma e la quotidianità nelle organizzazioni contemporanee, arrivando talvolta ad assumere carattere di *tic* organizzativo, di risposta retorica a un bisogno dell’organizzazione: il ‘team’ pare essere –nelle prassi manageriali– la migliore risposta, a prescindere da quale fosse la domanda.

Ma al di là dell’abuso che ne può essere fatto, il gruppo è la principale dimen-

sione collaborativa con cui il manager ha imparato a convivere e con cui il leader è abituato a confrontarsi. Ma cosa succede se gli individui tendono a modificare le proprie relazioni e i propri meccanismi di costruzione di una identità collettiva, costituendosi come sciame invece che come gruppo? Come può il leader esercitare il proprio ruolo in un contesto –quello dello sciame– che per le proprie stesse caratteristiche non conosce e non riconosce autorità, guida né direzione?

Proviamo –anche in questo caso– a trovare l’indizio di una possibile risposta nelle parole di Bauman, quando spiega che “nel caso delle unità umane, senzienti e pen-



Elton Mayo, 1880-1949

¹⁴ Cfr. Barbara Czarniawska, *Narrare l’organizzazione. La costruzione dell’identità istituzionale*, Edizioni di Comunità 2000; Barbara Czarniawska e Bernhard Joerges, *Venti di cambiamento organizzativo*, in Bacharach, Gagliardi, Mundell (a cura di), *Il pensiero organizzativo europeo*, Guerini e Associati, 1995.

¹⁵ *Modernità liquida*, cit., pag. 160.

¹⁶ *Ibidem*, pag. 193.



santi, il vantaggio di volare in sciame sta nella sicurezza del *numero*: nella convinzione che la direzione del volo sia stata scelta bene, visto che è uno sciame imponente a seguirla¹⁷. Se nel *numero* risiede la forza dello sciame, è tornando all'individuo che il leader può meglio (ri)costruire il proprio ruolo di guida: all'interno dello sciame, in cui l'individuo è un punto indistinto e indeterminato, il leader deve sapere entrare in contatto con gli individui, con *ciascun* individuo piuttosto che con tutti, alla ricerca di un nuovo equilibrio fra dimensione individuale e collettiva. Ed è interessante notare come la dialettica fra dimensione individuale e collettiva ritorni anche in altri filoni di riflessione sulla modernità, quali il tema della 'moltitudine': "il concetto di moltitudine può forse dirci, anche oltre il limite del pensiero moderno, qualcosa sul lato sempre in ombra dell'essere insieme e dell'essere uguali, su quello spazio mediano ineliminabile tra l'identità individuale e l'identità collettiva, laddove va perduta l'identità individuale, che sfuma nella somma delle singolarità, senza però che sia acquisita una piena identità collettiva"¹⁸.

Se il gruppo è stata la principale risposta delle organizzazioni alle sfide della modernità solida, al leader della modernità liquida si chiede la capacità di muoversi agilmente in quello 'spazio mediano' con l'obiettivo di cogliere e fare emergere le individualità altrimenti nascoste nello sciame.

Un leader che si ferma, per andare avanti

La conoscenza è diventata –al pari di un qualsiasi oggetto di consumo– un bene a rapida obsolescenza, modificando i modelli di apprendimento, non più basati sul 'progresso' e sull'accumulo successivo di conoscenza, ma modelli fondati su cicli ravvicinati di scrittura/cancellazione/riscrittura delle informazioni, assimilando i processi cognitivi a routine di utilizzo dell'*hard disk* di un personal computer: la scrittura presuppone una cancellazione, l'apprendimento ha l'oblio quale condizione abilitante. "Perché siano utili nel quadro della modernità liquida –scrive ancora Bauman– educazione e apprendimento devono essere continui e anzi permanenti. Nessun altro tipo di educazione e/o di apprendimento è concepibile"¹⁹.

Ma questo nuovo rapporto fra apprendimento e oblio, associato alle caratteristiche di sincronicità degli individui di cui si è detto (vivere il presente senza imparare

dalla propria esperienza passata, quale esito della moderna cultura efficientista), impone al leader liquido un nuovo rapporto con i processi di apprendimento: da un lato deve essere costantemente orientato allo sviluppo delle competenze necessarie agli individui per rimanere efficacemente nel contesto organizzativo, promuovendo i loro processi di apprendimento formali e informali; dall'altro deve essere in grado di salvaguardare la dimensione 'accumulativa' del sapere e delle conoscenze, perché l'apprendimento continuo non può essere tale se non è anche valorizzazione del passato e delle esperienze vissute dall'individuo e dall'organizzazione.

Il leader liquido è quindi capace di fare e far fare sistematicamente due atti quanto mai semplici e di senso



Elton Mayo, 1880-1949

comune: *fermarsi* e *riflettere*. *Fermarsi* significa saper sospendere e 'mettere fra parentesi' la pressione ossessiva sui risultati che troppo spesso rischia di lasciare in secondo piano un'analisi critica (ed etica) sui mezzi messi in campo per raggiungerli. Il leader deve sapere portare gli individui fuori da quella atmosfera di urgenza continua che –in una logica puntinista del tempo– focalizza l'agire nelle organizzazioni sul presente, ignorando il passato e trascurando la prefigurazione del futuro. *Riflettere* significa recuperare e valorizzare il passato, rielaborarlo e

inserirlo nel processo di apprendimento continuo, sottraendolo all'oblio.

Fermarsi e *riflettere* paiono quasi due provocazioni in una cultura contemporanea che si nutre di velocità e di continuo rinnovamento, di limiti che ieri sembravano irraggiungibili e oggi sono superati d'un balzo e di un tasso di invecchiamento degli oggetti e delle idee che paiono riecheggiare le paradossali parole –non a caso citate da Bauman– di Lewis Carroll: "Ora, qui, per restare nello stesso posto devi correre più velocemente che puoi. Se poi vuoi arrivare da qualche parte, devi correre due volte ancora più veloce".

Alla modernità liquida che chiede di divorare il futuro in un susseguirsi puntinista di presenti trasformandoli rapidamente in passato presto dimenticato, alla contemporaneità che ci invita con le parole di Lewis Carroll a correre ancora più veloce, il leader liquido-moderno può forse provare a replicare con le parole di un altro grande della letteratura: "Lascia dormire il futuro come si merita –è l'invito di Franz Kafka–, se lo si sveglia prima del tempo, si ottiene un presente assonnato".

¹⁷ *Consumo, dunque sono*, cit., pag. 97.

¹⁸ Atti della Giornata di studio *Multitudo. Variazioni del linguaggio politico moderno*, tenutasi a Napoli il 26 marzo 2007, pubblicati dalla rivista elettronica ISPF-LAB, (V, 2008, 1) e disponibili online sul sito dell'Istituto per la Storia del Pensiero Filosofico e Scientifico Moderno del CNR (<http://www.ispf.cnr.it>). Grande eco aveva avuto, prima ancora, l'utilizzo del concetto di moltitudine nelle opere di Michael Hardt e Antonio Negri e in particolare in *Moltitudine*, Rizzoli 2000.

¹⁹ *Vite di corsa*, cit., pag. 87.