

# *Cantieri*

a cura di Dario Forti\*

Per la terza volta, consecutivamente, la rubrica ospita un omaggio, o più propriamente una celebrazione, di un grande Maestro. Lo scritto di Giuseppe Varchetta, che qui ospitiamo, ha il valore di un riconoscimento della lezione di chi ha contribuito moltissimo alla capacità di pensiero nella e della nostra complessa contemporaneità.

## *Edgar Morin: maestro dell'esperienza organizzativa contemporanea*<sup>§</sup>

Giuseppe Varchetta\*\*

Quando un senso profondo di inadeguatezza si accompagna ad un non sconfitto sentimento di meraviglia verso le cose della vita, può accadere di disporsi allo stato dell'ascolto.

\* Psicologo, psicosocioanalista, consulente di sviluppo organizzativo, socio fondatore e past president di Ariete, Associazione Italiana di Psicosocioanalisi, amministratore unico della società di consulenza Skolé Srl, membro di OPUS, Organisation for the Promotion of Social Understanding.

<sup>§</sup> Una versione molto ridotta, con una struttura del tutto diversa, del presente scritto è stata pubblicata nel volume collettaneo a cura di Mauro Ceruti, edito da MIMESIS, in occasione del centenario della nascita di Edgar Morin.

\*\* Psicosocioanalista, past president di Ariete, dopo una lunga esperienza aziendale nell'area della formazione e della gestione e sviluppo del personale, è stato professore a contratto presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, dove opera tuttora come cultore della materia. È inoltre consulente di formazione e sviluppo organizzativo.

*Educazione sentimentale* (ISSN 2037-7355, ISSN e 2037-7649) 2021, 36  
Doi: 10.3280/EDS2021-036014

Copyright © FrancoAngeli

N.B: Copia ad uso personale. È vietata la riproduzione (totale o parziale) dell'opera con qualsiasi mezzo effettuata e la sua messa a disposizione di terzi, sia in forma gratuita sia a pagamento.

In quel tempo, erano i primi anni '70, ascoltavo con crescente naturalezza.

Mi accadeva di accompagnarvi spesso ad un amico di recente conoscenza, un medico ospedaliero, un grande diagnostico e forse, anche per questo, un musicologo, un melomane, un appassionato di teatro d'opera.

Bruno Bonelli, questo è il nome del mio amico medico, era un grande affabulatore e per me era un grande piacere ascoltarlo in silenzio, mescolando l'annuire del capo con larghi sorrisi: il mio amico aveva bisogno, l'avevo intuito, fin dai nostri primi incontri, di riconoscimenti.

Raccontava di tutto Bruno Bonelli. In realtà poco del suo lavoro, in questo dissimile da altri miei amici, anche da suoi colleghi. Il suo parlare toccava soprattutto la sua infanzia, la sua fanciullezza, storie di famiglia impiantate laggiù nella pianura, dove le distese di granoturco sono rotte dai filari dei pioppi e dove tutto trasuda in un'atmosfera quasi sempre un po' nebbiosa, anche nei mesi estivi, «in questa nebbia sono cresciuto», mi raccontava. Poi lungo gli anni, quasi improvvisamente, senza un preavviso, era intervenuto il nonno materno, e così «mi sono trovato in quarta ginnasio nel liceo classico di Cremona, lontano dalla campagna e dalla mia gente, un po' solo, un po' spaventato, timoroso di tutto».

Era pieno di storie il mio amico Bruno Bonelli, ma senza eccezioni, in ogni suo racconto non mancava mai un cenno alla sua terza liceo, a quel gruppo dei suoi antichi amici e delle sue fantastiche amiche, un mito che lo accompagnava, un'entità immaginaria di conforto dentro un'esistenza forse troppo avara di serenità.

«Pensa – mi diceva – eravamo in fondo un liceo di provincia, una terza liceo qualunque, come tante, e, invece, ti assicuro alcuni miei amici erano dei geni, gente che poi ha fatto molto quando ha cominciato a lavorare, quel Renato Rozzi, psicologo del lavoro del Centro di Psicologia dell'Olivetti, per poi lasciare l'azienda e iniziare un'esperienza di docente universitario, ora credo insegna a Perugia, Corrado Stajano, il grande giornalista de *L'Espresso*, e poi ancora alcune fantastiche ragazze, non come ti puoi immaginare tu, sai erano i primi anni '50, no delle ragazze libere, arriverei a dire spregiudicate, delle femministe della prima ora; per bellezza, grazia e intelligenza su tutte brillava Marilù, eravamo tutti innamorati di Marilù. Era una creatura fantastica la Marilù Parolini, una bellezza tipicamente nostrana, un gran bel viso, dei bellissimi occhi, dei capelli fluenti un corpo vibrante, un sorriso quotidiano mesto, capace anche di autoironia, di una freschezza ogni volta diversa. Ma era irrequieta, questo lo sapevamo tutti e tutti ci dicevamo che sarebbe volata via da qualche parte, non sarebbe certo rimasta a Cremona, dentro una vita borghese prescritta quanto prevedibile. Il più informato tra di noi era il Renato Rozzi, impegnato a mantenere un minimo di contatto anche dopo il via via, superata la maturità, in luoghi diversi da parte di tutti. In quegli anni il mito di Londra, della lingua inglese non era ancora sorto. Il nostro riferimento comune era Parigi con la cultu-

ra della rive gauches, degli esistenzialisti, di Camus, di Sartre, e Marilù, ci raccontava Rozzi, era volata a Parigi e dopo alcune esperienze marginali, era diventata la compagna di un grande intellettuale parigino, un antropologo con interessi molto vasti, dalle scienze della natura alle scienze umane; non ricordo esattamente come si chiamasse o meglio mi pare che si chiamasse, Morin, Edgar Morin; il loro pare sia stato un grande amore».

Mi accadeva, dentro quel racconto, di toccare quasi con mano, quanto, come avrei successivamente appreso dal pensiero di Edgar Morin, le storie umane siano tutte intrecciate e come tutto sia relazione, tutti a bordo della “stessa barca”.

Ho passato la vita al cinema; la passione per la sala buia con le ombre che ballano sullo schermo bianco è stata ed è un qualcosa che fa parte di me, che mi ha fatto vedere moltissimo cinema, fino a tentare di applicare il cinema alla formazione degli adulti, e a leggere molto di cinema, riviste specializzate, libri di cinema di autori italiani e stranieri .

Le battute del mio amico narratore intorno alle vicende di lavoro e di amore della sua amica Marilù e al lungo rapporto con Edgar Morin, ricordo che mi avevano rinviato immediatamente ad una mia vecchia lettura di un libro, *I divi*, del 1963, edito da Mondadori: l'autore, quell'Edgar Morin, il compagno di Marilù, l'irrequieta amica di Bruno Bonelli e di Renato Rozzi, di una terza liceo classico frequentata tanti anni fa a Cremona.

Edgar Morin rimase per me per circa ancora dieci anni, riduttivamente un intellettuale francese, originale scrittore di cinema e il compagno di Marilù, l'amica dei miei amici di Cremona, una storia d'amore che aveva per me tutto il fascino misterioso di una grande storia libera da pregiudizi, ed esaltata da un'atmosfera culturale assolutamente straordinaria come quella di Parigi di quegli anni.

Ignoravo completamente l'apertura intellettuale di Morin, dal cinema, attraverso l'antropologia, all'insieme delle scienze umane e al tentativo, assolutamente antesignano, di un loro collegamento con le scienze della natura, la biologia, la fisica quantistica, la chimica, la matematica.

Nell'autunno del 2020 avrei letto, nel libro dei ricordi di Edgar Morin, di una giovane donna incontrata a Parigi, parole che collimavano quasi sovrapponendosi al racconto accorato e pieno di nostalgia dei miei due amici, ex liceali compagni di classe di Marilù a Cremona nei primi anni Cinquanta<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> «Nel febbraio 1957 [...] Claude Le Fort ed io eravamo invitati in un comune di periferia a parlare dei comitati operai polacchi [...] Le Fort era venuto con una giovane donna bruna, vestita di nero, dallo sguardo triste, dalle belle labbra carnose che tratteggiavano un sorriso malinconico, la cui apparente austerità nascondeva a fatica un fuoco interiore. La guardai per tutto il tempo del mio intervento. Alla fine della riunione, andai verso di lei che mi disse

Gli anni trascorrono, mi occupo di formazione manageriale, ma soprattutto sono impegnato nell'introdurre attività di sviluppo organizzativo nella grande azienda dove opero.

Nella primavera del 1980 l'interesse per la teoria dei sistemi mi porta alla lettura di un volume scritto a quattro mani da Francesco Pardi e da Gianfrancesco Lanzara, *L'interpretazione della complessità*. Mi confronto con pagine nuove per la cultura organizzativa e manageriale italiana di quel tempo, capaci nel loro insieme di proporre una visione sistemica dell'esperienza organizzativa nel nostro Paese, ancora ancorato sostanzialmente ad un'interpretazione dettata dal movimento delle neo relazioni umane. In una nota di quel prezioso libro trovo un rimando ad un'opera di Edgar Morin, *La Methode*, edito in Francia nel 1977. In quei giorni mi rendo improvvisamente conto che quel Morin, l'autore di un libro di cinema che avevo molto amato, *I divi*, era lo stesso autore di uno straordinario testo, *Il Metodo*, che avrebbe cambiato il mio modo di pensare in generale, e di operare nell'organizzazione.

È doveroso da parte mia ricordare a questo proposito che la meraviglia e lo stupore con i quali avevo letto le pagine di Pardi e Lanzara e avevo cercato di documentarmi sui contenuti fondamentali del libro di Morin, *Il Metodo*, erano stati innestati – meraviglia e stupore – qualche anno prima, rispettivamente nel 1975 e nel 1979 dalla lettura attenta di due opere di Aldo Giorgio Gargani, *Il sapere senza fondamenti* e la prefazione al libro collettaneo, dallo stesso Gargani curato, *La crisi della ragione*. In altre parole l'approdo a *Il Metodo* di Edgar Morin, all'inizio del 1980, ha costituito per me la conclusione di una fase di personale ricerca, a tratti inconsapevole, ma sempre nutrita da una crescente meraviglia e stupore verso, come già sottolineato, una prospettiva epistemologica e sentimentale capace di mutare profondamente un modo di pensare e di operare nell'esperienza organizzativa.

La ripetuta citazione del libro di Morin mi convince di richiederlo alla Librairie Francaise di via San Pietro all'Orto. Leggo avidamente, saltando alcune parti e ritornando più volte su altre. Saldo quel pensiero così vibrante con le prospettive di Lanzara e Pardi e l'approdo sulla prospettiva di una “nuova ragione” indicata da Gargani.

di essere italiana e di lavorare come segretaria all'Ufficio italiano del commercio a Parigi [...], fissammo un appuntamento per l'indomani all'uscita del suo ufficio, all'ora di pranzo. Mentre la guardavo in trance durante il pasto, lei mi diceva che veniva da Cremona e che partecipava a un gruppo comunista-libertario legato a Socialisme ou barbarie, e che era venuta a Parigi per fuggire da un provincialismo soffocante e al tempo stesso per entrare in militanza [...] Camminiamo parlando della traduzione [...] irresistibilmente le prendo il viso tra le mani [...] ci bacciamo, ritrae il viso illuminato come deve esserlo il mio e, con un sorriso al tempo stesso felice e straziante, dice: che cosa mi succede?» (E. Morin, *Les souvenirs viennent à ma rencontre*, Librairie Arthème Fayard, 2019. Tr. It. di R. Mazzeo, *I ricordi mi vengono incontro*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2020.

Nel giugno del 1983 acquisto l'edizione italiana de *Il Metodo*, edita da Feltrinelli, per la traduzione di Gianluca Bocchi.

Il primo libro di Morin sul pensiero della complessità esce nella collana *Idee* della Feltrinelli; un formato ridotto, quasi tascabile, stampato in caratteri micro, non fascicolato: la percezione è di una iniziativa editoriale senza una forte convinzione.

All'opposto è il libro che cambia la mia prospettiva di sentire e pensare l'organizzazione e le prime venti pagine, il capitolo introduttivo *Lo spirito della valle*, indica un cammino senza fine, nuovo, dentro il quale la saldatura empirica tra Natura e Cultura necessita di una concezione dell'uomo quale concetto trinitario, "individuo, società, specie" senza subordinazione né riduzioni reciproche.

Tale prospettiva invita ad una triplice interrogazione:

«Cosa significa il radicale *auto* di autoorganizzazione?

Che cos'è l'organizzazione?

Che cos'è la complessità? [...]

La problematica dell'organizzazione vivente introduce [...] una dimensione fisica alle radici dell'organizzazione vivente e dell'organizzazione antropo-sociale, che possono e devono essere considerate quali sviluppi trasformativi dell'organizzazione fisica. Immediatamente, il legame tra fisica e biologia non può essere più ristretto alla chimica, e neppure alla termodinamica. Tale legame deve essere di natura organizzativa. Quindi non si deve soltanto articolare la sfera antropo-sociale alla sfera biologica, occorre anche articolare l'una e l'altra alla sfera fisica»<sup>2</sup>.

Il grande appuntamento con la "sfida della complessità", proposto alla cultura italiana da Gianluca Bocchi e Mauro Ceruti nell'autunno del 1984, ha avuto come ulteriore premessa la lettura del secondo libro, edito in italiano, di Edgar Morin, *Scienza con coscienza*, edito da Franco Angeli nel 1984, con una prefazione di Pietro Quattrocchi.

È una raccolta di articoli e contributi diversi di Edgar Morin dal 1972 al 1982, una sorta di "piccola enciclopedia" delle tematiche aperte da *Il Metodo*, con delle note autobiografiche sparse. Da quelle pagine apprendo quanto fosse stata miope la mia lettura dei libri di cinema di Edgar Morin, in realtà connessi con l'avvio della sua attività di ricercatore presso il CNRS. La testimonianza diretta, a questo proposito, va registrata per comprendere come, fin dal suo avvio a metà degli anni '50, la ricerca di Edgar Morin sia stata caratterizzata da un orientamento est-etico binoculare e nutrito da un *sense making* epistemologico:

<sup>2</sup> E. Morin (1977). *La Methode. I. La nature de la nature*. Paris: Editions du Seuil. Tr. It. di R. Mazzeo, *Il Metodo. Ordine disordine organizzazione*. Milano: Feltrinelli, 1983.

«Il mio problema è dunque, fin dall'inizio, quella di un'antropo-sociologia aperta da una parte sull'universo biofisico, da cui si distingue pur essendovi immersa, dall'altra sull'immaginario e i miti [...] nel 1951 ho la fortuna di entrare al CNRS, dove divento istituzionalmente quello che ero psicologicamente: ricercatore. Per salvaguardare l'autonomia [...] non volevo oppormi troppo frontalmente alla duplice mutilazione di una sociologia ufficiale e di un marxismo dogmatico. Mi occorreva un campo di studio che somigliasse ad una sotto-disciplina. Scelsi un tema periferico, disinnescato, ma che era la sorgente più viva della mia mitologia personale: il cinema [...]: quello che mi affascinava in effetti nel cinema, era, come per la morte, la strana e complessa relazione tra il reale e l'immaginario, che costituisce d'altronde il problema di miti moderni (*Les stars*, 1957). Attraverso *Les stars* operavo la risalita verso la sociologia contemporanea [...] non sono partito da una sociologia specializzata [...] per arrivare al metodo. Nel mio lavoro bisogna saper scoprire lo zigzag di chi subisce l'alea pur continuando il proprio cammino, e dove quello che lo fuorvia da una strada rettilinea contribuisce di fatto a innescare un movimento a spirale intorno al medesimo nocciolo»<sup>3</sup>.

Accadeva a chi operava all'inizio degli anni '70 nelle attività di formazione manageriale e di sviluppo organizzativo, di confrontarsi con una qualità della domanda dei committenti altamente problematica e sfidante. Frequentemente la qualità della domanda non era definita ma si caratterizzava, in relazione con la cultura del tempo, con un'interrogazione incessante e disagiata, che il cambiamento dei meccanismi e degli equilibri organizzativi sedimentati nel tempo tra le funzioni diverse, generavano diffusivamente.

La socioanalisi e la teoria dei sistemi erano un riferimento culturale e operativo imprescindibile per la capacità di offrire una prospettiva epistemologica e operativa nuova, all'altezza della qualità della domanda.

Accostare a tali due riferimenti il pensiero della complessità di Morin accresce, in una feconda solidarietà, la prospettiva epistemologica e le indicazioni operative per i *reflective practitioner* operanti e nella formazione manageriale e nello sviluppo organizzativo.

Ex post sento oggi tre tematiche, all'interno della straordinaria galassia dei lemmi problematici generati dal pensiero di Morin, più di altre corrispondenti alle tensioni/interrogazioni dell'esperienza organizzativa di allora e di oggi.

- Una prima tematica è relativa a “una nuova prospettiva per l'organizzazione”.

<sup>3</sup> E. Morin (1982). *Science avec conscience*. Paris: Fayard. Tr. It.: *Scienza con coscienza*. Milano: FrancoAngeli, 1984.

Ci si riferisce in breve sintesi, all'esigenza di trasmettere una visione enigmatica dell'organizzazione, calarla in una concezione di sistema come unità globale organizzata di interrelazione tra elementi, azioni e individui.

«L'organizzazione è la sistemazione di relazioni tra componenti o individui e produce un'unità complessa o sistema, dotata di qualità ignote a livello delle componenti o individui [...] essa garantisce una solidarietà e una solidità relativa a tali legami, e garantisce quindi al sistema una certa possibilità di durata nonostante le perturbazioni aleatorie. L'organizzazione dunque: *trasforma, produce, connette, mantiene*»<sup>4</sup>.

Si può proporre attraverso la prospettiva organizzativa di Morin, un'esperienza organizzativa del vivente, aperta contemporaneamente all'imprevisto, alla rilevanza delle interrelazioni, alla solidarietà responsabile conseguente tra i diversi attori verso una prospettiva capace di tenere insieme cambiamento e mantenimento. L'organizzazione di Morin è segnata dall'autorganizzazione, dall'emergenza nella quale confluiscono le nozioni di qualità, prodotto, novità. Una visione dell'organizzazione caratterizzata ad accogliere l'emozione e i sentimenti come variabili fondamentali della conoscenza: «L'affettività è inseparabile, se non altro come accompagnatrice, dalla conoscenza e dal pensiero umano [...] l'emozione, la passione, il piacere, il desiderio, il dolore fanno parte del processo di conoscenza stessa»<sup>5</sup>.

- Una seconda tematica per me rilevante è il proporre, da parte di Edgar Morin, “una concezione transdisciplinare della conoscenza”.

La prospettiva di Morin è, a questo proposito, radicale: «*La scienza non sarebbe mai stata la scienza se non fosse stata transdisciplinare*»<sup>6</sup>.

Tale prospettiva è nella nostra contemporaneità, con testimonianze anche nell'esperienza organizzativa, sminuita dalla ricerca dell'autonomia disciplinare, della purezza di ogni distinta disciplina, da un pensiero basato su partizioni orientate ai particolarismi impedenti di “vedere le cose come sono” e non come ci sono state sempre presentate da un vertice disciplinare distinto e assoluto.

Il problema, osserva Morin, è che «mentre il sapere, dalla tradizione greco-classica fin all'era dei Lumi e fino alla fine del XIX secolo, era effettivamente finalizzato all'essere compreso, pensato, riflettuto, oggi noi individui ci vediamo privati del diritto alla riflessione»<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> E. Morin (1977). Tr. It. 1983, p. 133.

<sup>5</sup> E. Morin (1986). *La Methode. III. La connaissance de la connaissance*/1. Paris: Editions du Seuil. Tr. it.: *La conoscenza della conoscenza*. Milano: Feltrinelli, 1989.

<sup>6</sup> E. Morin (1982). Tr. It. p. 166.

<sup>7</sup> *Ivi*, p. 167.

- Per superare tale stallo, profondamente attivo nell'esperienza organizzativa contemporanea, occorre «un paradigma di complessità, che disgiunga e associ contemporaneamente, che concepisca i livelli di emergenza della realtà senza ridurli a unità elementari e a leggi generali»<sup>8</sup>.

Tutto questo comporta e apre alla terza tematica della perdurante, endemica difficoltà ad orientare i meccanismi e i processi organizzativi verso un'autentica, ontologica integrazione, pur nell'attento ascolto della molteplicità dei singoli attori. «La prospettiva di Morin dell'*unitas multiplex*» è, a questo proposito, salvifica.

«La complessità prima e fondamentale del sistema è di associare in essa da una parte l'idea di unità, dall'altra quella di diversità o molteplicità che in linea di principio si respingono e si escludono; [...] ogni sistema è uno e molteplice; [...] una delle caratteristiche fondamentali dell'organizzazione è la capacità di trasformare la diversità in unità, senza annullare la diversità [...] e di creare anche diversità nell'unità e tramite essa»<sup>9</sup>.

La teoria organizzativa classica ha indicato l'unità di ogni funzione come principio che scarta ogni ipotesi di diversità e di emergenza. Tutto ciò che emerge corrompe l'unità riduzionista della Funzione, quale principio organizzatore cardine. Il concetto dell'*unitas multiplex* rompe il diaframma che ostacola l'irrompere della richiesta molteplice dell'esperienza organizzativa, indicando dell'Uno il carattere processuale di «unità originale non originaria»: l'Uno non è «là fuori», realtà pre-esistente da scoprire, ma dev'essere prodotto, costruito nell'incontro tra le diverse funzioni, in una rete di relazioni impredefinitibili e cariche di autorganizzazione, di emergenze improvvise. L'*unitas multiplex* è originale ma non originaria, e trae la sua identità dalle radici della propria storia e dai processi unici che l'hanno caratterizzata nelle diverse esperienze organizzative.

È scritto che la relazione tra maestro e allievo si possa iscrivere nel tema più generale della ricerca di autenticità della vita umana. Il pensiero di Morin ha donato a tutti noi anche l'opportunità di una verifica di tale prospettiva di ricerca di autenticità.

<sup>8</sup> *Ivi*, p. 168.

<sup>9</sup> E. Morin (1977). Tr. It. 1983, pp. 135, 148, 149.