

Il brainworking e la clinica

Il cuore e il cervello dell'impresa: la lucidità.

ANTONELLA SILVESTRINI Con l'incontro di questa sera si concludono le conferenze intorno al brainworking e alla clinica. Ringraziamo ancora le istituzioni, il Comune e la Provincia di Pordenone per la sala e il patrocinio. Ringraziamo anche le aziende che hanno sostenuto il progetto intorno al "capitalismo intellettuale nella famiglia, nella banca e nell'impresa": Palazzetti, Enface, TICI, Pordelettrica, Prosciutteria Fratelli Martin, la ditta Moreno Buttignol, Rail One, Technofarming, Executive, e lo studio grafico Monica Fedeli.

Il tema di questa sera è intrigante: cosa intendiamo per lucidità? È possibile perdere la lucidità? E come instaurarla? In questi incontri abbiamo parlato dell'impresa e dell'imprenditore. Chi è imprenditore? L'imprenditore non è chi possiede un'azienda visibile, o chi ha uno stabilimento. Non basta lo stabilimento per fare l'imprenditore. Imprenditore è chi si trova nel rischio. Mercoledì scorso dicevamo che non si rischia una volta per tutte, ma che il rischio è costante nella nostra vita, anzi non è mai scontato, e quindi occorre sempre porsi la questione del rischio. Non c'è un tempo per rischiare e un tempo, invece, per riposare o per rilassarsi. Diciamo che è imprenditore chi, nella famiglia, nel matrimonio, nell'istituzione, nella scuola, nell'azienda, si trova a rischiare senza cercare giustificazione nella genealogia, nel destino, nella predestinazione, nel conformismo. È

imprenditore chi si trova in una battaglia intellettuale senza compromessi, chi non ammette vie facili, chi non insegue abiti sociali.

La battaglia, abbiamo detto più volte, non è contro qualcuno, non è una battaglia in cui abbiamo dei nemici. È proprio questo il bello: è una battaglia senza nemici. Una battaglia che si affronta con gli interlocutori. Non è così scontato riuscire a non cedere alla tentazione di purificare l'anomalia. La tentazione di togliere l'anomalia, di purificare l'ineguale, è fortissima. La scommessa sta proprio in questo: accogliere l'anomalia e intenderne la portata. E, quindi, ciascuno di noi si trova nel rischio di accogliere e introdurre una novità nella sua vita e nelle cose che fa. Appare più difficile, anzi quasi impossibile, nell'ambito delle istituzioni, ma non è vero! Non è vero perché anche nelle istituzioni possiamo incontrare interlocutori. Certamente non è facile, però è sempre una questione di rischio. Se riusciamo nelle occasioni più difficili, riusciamo anche altrove.

Dicevamo la volta scorsa che l'idea del conosciuto ci impedisce la valorizzazione, e che l'idea di sapere già o di conoscere già i familiari, i collaboratori, i clienti, il datore di lavoro, i soci ecc. sbarrava la strada alla valorizzazione, non ci consente di valorizzare e quindi di trovarci in quel processo di qualificazione che è indispensabile per vivere, senza cui la nostra vita non diviene capitale. La questione più importante è proprio che la vita divenga capitale intellettuale, non accumulo di sostanze.

Quello che risulta più intollerabile è il narcisismo. Il narcisismo spesso viene inteso in un'accezione negativa, invece, per ciascuno di noi, è instaurato dalla provocazione, da un punto più alto che non riusciamo a addomesticare, e dall'intervento del tempo nella nostra vita, quando capiamo che non possiamo reagire al tempo, che non possiamo negare il tempo. Cosa vuol dire? Non possiamo negare la trasformazione che ci travolge. Accade a volte, quando si organizzano avvenimenti, si invitano scrittori, poeti, artisti, che l'invitato sottolinea a suo modo la questione del narcisismo. Mi viene in mente Sylvano Bussotti che si è messo a leggere brani del suo libro, scritto molto bene, in una prosa raffinatissima. Non ha parlato, ha letto. Secondo alcuni, questo è stato un modo dell'esibizionismo, non considerando che Bussotti è un musicista, un compositore e che la sua lettura era il concerto stesso che lui aveva richiesto. Da regista aveva chiesto l'integrazione con brani

musicali eseguiti al violino da Luca Paoloni. Lui leggeva dei brani e poi c'era il violino. Questo gesto, per alcuni così eccentrico, non possiamo purificarlo. Che senso ha ridurre a normalità le cose o addomesticare l'anomalia? Anzi, quello che noi cogliamo come anomalia, è proprio un'occasione per interrogarci rispetto all'anomalia che ci riguarda. Nessuno escluso.

La follia e il rigore. La follia e il rigore sono i due aspetti della provocazione indispensabili per vivere, anzi sono la condizione per vivere.

Il cuore e il cervello

Il cuore e il cervello. Il cuore, dagli antichi, era ritenuto la sede della memoria, infatti il termine ricordare viene proprio da cuore. Pensavano che la memoria stesse nel cuore, così pensava Platone. Ad esempio, in inglese si dice *to learn by heart*, per dire imparare a memoria; nell'inglese c'è questa traccia.

Il cuore e il cervello nei secoli sono stati fantasticati, immaginati, come modi per misurare e risparmiare il tempo. E per rappresentarsi il modo del fare. Nei dizionari si trovano numerose formule idiomatiche intorno al cuore e al cervello, con riferimento al fare. Ad esempio, fare con il cuore o fare con il cervello. Pensare con il cuore o pensare con il cervello. Parlare con il cuore o parlare con il cervello. Sono modi di rappresentarsi il fare secondo un'idea di bene o di coltivare un finalismo. Per esempio, "L'ho fatto con il cuore" è come dire "L'ho fatto senza tornaconto". Nella performance ideale del cuore vige una notevole arroganza. L'amante ideale, che realizza la sua idea di bene nella performance ideale, è arrogante. Infatti, alla buona volontà segue sempre la rivendicazione: "E io che ho fatto questo e questo e questo... l'ho fatto con il cuore!". Apparentemente chi dice di fare con il cuore non tiene il conto delle cose che fa, ma poi, alla prima delusione, lo presenta il conto!

Allo stesso modo, dire "Fare con il cervello", sembra un modo per sottolineare che c'è un interesse, un calcolo finalistico che esclude il cuore. "A mente fredda", si dice. Cuore e cervello nella vulgata sono due modi di immaginare il fare e il tempo. Certamente, il

cervello è associato alla fantasia del risparmio. “Usa il cervello”, per dire: “Sii efficiente, non sperperare, non perder tempo”. Quindi l’efficientismo viene attribuito proprio a questa immaginazione del cervello, a questa rappresentazione del cervello come il modo algebrico per eccellenza per fare le cose. In altri termini, nell’immaginario, il cuore e il cervello sono due modi, impossibili in effetti, di rappresentarsi l’esperienza: il modo geometrico e il modo algebrico. Quindi, rispetto al cuore, uno immagina che si sente o non si sente di fare, che gli va o non gli va di fare, che questa cosa la fa con il cuore e quest’altra no, perché non sente la passione! Non c’è cuore, quindi non fa. Il cervello, invece, rappresenta il modello algebrico perfetto: si fa la somma, poi si sottrae, poi si somma ancora: “Quanto mi resta? Ho fatto di più? Ho fatto di meno?”. Sono modi di complicarsi la vita, di evitare il lusso, l'accadimento, di evitare di constatare che c’è la novità, che c’è il guadagno inedito nelle cose e che il fare non è mai prevedibile. Il fare poggia sull’infinito. Anzi l’infinito è una proprietà del fare.

Il cuore e il cervello vengono utilizzati anche come modi per rappresentarsi il centro. Il cuore delle cose, ovvero l’intimo. Il cervello delle cose, ovvero il centro da cui gestire, o con cui controllare ogni cosa.

Armando Verdiglione ha compiuto una traversata nei suoi scritti intorno al cervello e ne ha dato un’elaborazione interessante riprendendo, per esempio, sia la lezione di Leonardo da Vinci, che nei suoi scritti racconta di un cervello assolutamente artificiale, per nulla naturale, sia di Machiavelli, che ha parlato del cervello come dispositivo di governo, di amministrazione, dispositivo di scrittura. Per esempio, c’è un brano bellissimo di Machiavelli nel capitolo XXII del *Principe* in cui dice:

La prima coniectura che si fa del cervello di uno signore, è vedere gli uomini che lui ha d'intorno; [...].

Machiavelli ci insegna che il cervello del principe o del capitano o dell'imprenditore o del regista, è innanzitutto costituito dagli “uomini che lui ha d'intorno”. Già questa è una elaborazione interessantissima, perché effettivamente è così. Il cervello non è l'intelletto.

Gli psichiatri, già nel XIX, secolo hanno pensato che gestendo il cervello o trovando la lesione nel cervello, avrebbero trovato la risoluzione delle cose. Si rappresentavano nella lesione del cervello un'idea del tempo, per esempio. E invece Machiavelli dà tutta un'altra lettura. Quindi il cervello non è l'intellettualità, non è l'intelletto. È piuttosto il dispositivo per l'intellettualità. E poi, proseguendo dice un'altra cosa molto interessante:

[...] E perché sono di tre generazioni cervelli: l'uno intende da sé, l'altro discerne quello che altri intende, el terzo non intende né sé né altri; quel primo è eccellentissimo, el secondo eccellente, el terzo inutile.

Machiavelli si è interrogato molto intorno alle virtù del capitano e all'instaurazione del cervello, ovvero intorno alle questioni che intervengono nel governo.

Un'altra fantasia intorno al cervello è l'idea di "mangiare il cervello", che è per definizione l'idea del plagio. Oppure del "lavaggio del cervello". La fantasia di plagio è l'idea di controllo sul cervello, ovvero che qualcuno possa controllare, succhiare, togliere, mangiare, il cervello. Ma, di questo cervello, che nell'idealità dovrebbe essere il congegno perfetto per l'efficienza, è molto più interessante verificare l'efficacia che l'efficienza. L'efficienza risponde sempre a un principio di risparmio, lo riportano anche i testi di economia. Introdurre l'efficienza in un'impresa o in un'azienda equivale a tagliare i costi, a ridurre le spese, sempre nell'idea del risparmio. L'efficacia, invece, introduce modalità nuove di guadagno e quindi fare nuovi contratti, convenzioni, ottenere sconti speciali, in una strategia. L'efficacia è in una strategia, invece l'efficienza risponde a un modello proprio del risparmio e noi sappiamo che, anche nella nostra giornata, quando incominciamo a risparmiare, ci accorgiamo che il risparmio non basta mai. E infatti, accanto al risparmio, che non è mai abbastanza, incomincia lo spreco, che non è mai abbastanza. Quindi risparmiamo su questo e incominciamo a sprecare su quello, risparmiamo di qua e aumenta lo spreco di là. La pulsione non tollera il risparmio. In effetti, nessuno tollera il risparmio perché è proprio la negazione della vita.

La lucidità

Come instaurare la lucidità? La lucidità non è una caratteristica del soggetto, né un aspetto del carattere. La lucidità interviene esclusivamente laddove c'è un'istanza di conclusione. Se nelle cose che noi facciamo puntiamo alla riuscita, ci troviamo nella lucidità. Se le cose che noi facciamo rientrano in un automaticismo, dettato dal voler, dal saper o dal dover fare, si dilegua la lucidità. Allora incominciamo a fare gaffes, atti mancati, e sopraggiungono gli inghippi. Senza compimento non c'è nessuna lucidità.

Invece è indispensabile considerare che, per ciascuno di noi, la riuscita è pulsionale. La riuscita non dipende dalla volontà del soggetto, come si potesse dire: "A me interessa riuscire!". Nessuno di noi, effettivamente, accetta o sopporta la mancata riuscita. Ci sono persone che dicono: "Ah, io faccio questo, ma non è che poi mi interessi tanto il guadagno o la riuscita". Questa enunciazione è molto sospetta. Non dobbiamo mai credere a queste formulazioni.

La via più facile per complicare il viaggio e frapporre impedimenti alla riuscita è l'idea che il fare dipenda dal volere, dal sapere, dal potere, dal dovere. Quando noi diciamo "Io voglio fare", "Lo faccio perché lo voglio fare", già ci stiamo arenando. Sarebbe come dire che ci sono cose che io voglio fare e cose che non voglio fare. È già un modo di reagire all'occorrenza, quindi di reagire al tempo e alla trasformazione. "Lo faccio io perché lo so fare!": è già un modo di sospendere la lucidità. Questo fare è in un automaticismo, senza compimento e senza riuscita.

Il fare, invece, non è una prerogativa del soggetto che padroneggia e spadroneggia, fa quello che vuole o che deve. Non solo il "Voglio fare!", anche il "Devo fare!", è altrettanto rovinoso. Non è un fare che procede dalla responsabilità, dall'autorità. È fare il despota di se stessi. È comico. E così anche il dire "Faccio quello che voglio", è patetico.

Pensiamo al sonno. Il sonno, dalla maggior parte delle persone, è vissuto come un crollo della vigilanza: si dorme perché, a un certo punto, non ci si regge in piedi, non ce la si fa più. Si è stanchi, ci si deve ricaricare, ci si deve rilassare. Invece, non è così! Il sonno è una questione pragmatica. Occorre l'appuntamento, per dormire. Ciascuno dorme rispetto a

un appuntamento. Come occorre. Invece, ci sono moltissime persone che ritengono che dormire sia una questione di volontà, di rilassamento, di recupero. Allora qualcuno si può permettere di sonnecchiare a tavola o sul divano. Per stanchezza comincia lì e dopo, quando non ce la fa più, alle 2 o alle 3, va a letto. Sono modalità dell'infantilismo, queste. Come dire "Posso essere padrone di me stesso almeno per una cosa? Almeno per il dormire?". L'insonnia è l'altro aspetto. L'insonnia è conseguenza dell'idea che si debba smettere di fare per dormire, cioè che si interrompa il pensiero e ogni cosa nel momento in cui si va a dormire. "Come posso dormire con tutti questi pensieri?". È come se ci fosse un controllo sul pensiero, un controllo sulle idee che non si può mollare. Anche in questo caso c'è la fantasia di poter mollare. E allora l'insonne sta a controllare tutta la notte che le idee operino, che per caso non si addormentino, altrimenti lui è spacciato.

La riuscita non è il successo. La riuscita non è che le cose vadano bene, che siano positive come mi aspetto o che siano come qualcuno si aspetta che io le faccia andare. La riuscita è il compimento. Il compimento non sta in un modello di successo che abbiamo immaginato, non sta in una certificazione di qualità standardizzata, in cui noi dobbiamo prevedere il margine di errore. Saremmo ancora una volta esecutori di una performance dettata da un modello sociale. E questa non è la riuscita, è la formula dell'infelicità.

Per capire se nella nostra vita c'è riuscita, occorre interrogarsi intorno a quel che resta. Occorre occuparsi di quello che resta. Quello che resta non è qualcosa di visibile, di sostanziale o che fa segno. Quello che resta è immateriale e insostanziale. Come nell'impresa. Quando parlavamo del bilancio, la volta scorsa dicevamo che il bilancio non è del passato ma è bilancio dell'avvenire. Gli economisti si sono accorti che quelli che chiamano *intangible assets*, i beni immateriali, sono la gran parte dei cosiddetti *assets* di un'impresa e non compaiono come voci di un bilancio ma, effettivamente, sono indispensabili perché l'azienda e l'impresa vivano.

Per il compimento è indispensabile la scadenza. Nell'equipe del mercoledì discutiamo di queste questioni e più volte abbiamo parlato dell'importanza della scadenza. Nel gerundio della nostra vita, vivendo, facendo, la scadenza è indispensabile perché

intervenga il tempo. Quello che facciamo credendo di poter gestire la scadenza, è privo di lucidità.

Per esempio, sono numerosissime le modalità per evitare la scadenza e quindi di pensare che sia gestibile. Ad esempio: "Mancano quattro giorni, pertanto posso rimandare e fare altro". Tutti gli eroi sono ottimisti. "Sì, ce la posso fare!". E poi si trovano a fare le cose all'ultimo momento. Ci sono persone che non riescono a concludere se non all'ultimo istante, a costo di restare svegli tutta la notte. Questo è un modo di evitare la scadenza, cioè di credere di poterla gestire per poi fare in assenza di lucidità, perché diventa un dover fare. Quando il fare si converte nel dover fare, perché ho poco tempo, non si tratta più della scadenza come urgenza delle cose da fare e quindi occorrenza. La scadenza diventa una mannaia.

La tentazione di evitare la scadenza è molto forte nell'eroismo. Sollecita le prove con se stessi. Sono sempre prove vane, fasulle, che non portano da nessuna parte, perché al posto della riuscita è stato messo il riscatto.

Verdiglione ha scritto questa cosa interessantissima intorno alla riuscita: "La riuscita, ovvero, non c'è più riscatto". È interessante perché effettivamente la tentazione del riscatto per ciascuno di noi in materia di riuscita è fortissima. Come dicevamo, il riscatto è sempre un modo del ricatto. Infatti, quando mi devo riscattare, non avverto il riscatto, bensì il ricatto: avverto di essere ricattato dalla scadenza o dalla persona a cui devo presentare il lavoro.

La riuscita non è il riscatto. Ma perché sarebbe un riscatto? È fantasticata come un riscatto, quando pensiamo alla riuscita come positiva o come negativa, quindi come un'occasione di euforia o di disforia. C'è un altro brano di Machiavelli, bellissimo, dai *Discorsi sopra la prima Deca di Tito Livio* che dice:

Gli uomini grandi sono sempre in ogni fortuna quelli medesimi; e se la varia, ora con esaltarli, ora con opprimerli, quegli non variano, ma tengono sempre lo animo fermo, ed in tale modo congiunto con il modo del vivere loro, che facilmente si conosce, per ciascuno, la fortuna non avere potenza sopra di loro.

Quindi “[...] in ogni fortuna quelli medesimi e se la varia, ora con esaltarli ora con opprimerli, quegli non variano [...]”. Effettivamente, la tentazione dell’euforia e della disforia è molto comune. Concludere un contratto, riuscire in una trattativa, concludere un affare o portare a compimento qualcosa non è un’occasione di euforia o di disforia, soprattutto in questa fase così difficile del mercato. Certamente la lezione di Machiavelli sarebbe da riprendere, da ripetere, da imparare, da intendere. Che senso ha cedere ai facili entusiasmi o alle facili euforie? Questa modalità è sempre nell’idea che la battaglia abbia un nemico dinanzi. Machiavelli, quando parla del principe e della guerra — dobbiamo leggerlo sempre come se parlasse di una guerra intellettuale, senza nemici — dice che il principe, nei periodi di pace, non ragiona di meno o lavora di meno o fa meno congetture, assolutamente no. Non dipende dai nemici la nostra battaglia.

L’immunità dell’impresa

L’impresa non ha nemici, l’impresa ha interlocutori. Per esempio, nel commercio a volte si fa strada l’idea che vendere sia come andare in guerra. C’è la base da cui partono i venditori che vanno in guerra e a cui devono tornare con il bottino, strappare l’affare e tornare vincitori. In alcuni casi, questa fantasia sembra portare successi, entusiasmare e ravvivare gli animi, ma in effetti è senza immunità. In questa rappresentazione il venditore deve fumare almeno 40 sigarette al giorno o correre in macchina. Il gioco non regge perché è una vendita senza immunità. Il fare che è contro l’altro è un fare senza immunità. Un’impresa che ha il nemico dinanzi è un’impresa senza immunità. Provate a verificare: le persone che hanno il nemico dinanzi, si ammalano più facilmente. Sono più esposte alle malattie, al calo immunitario.

Dobbiamo sempre interrogarci se dinanzi a noi, al posto dell’interlocutore ci rappresentiamo un nemico, oppure un amico, poiché sono la stessa cosa. Con un amico instauriamo tutta una serie di compromessi, di ricatti, di aspettative facili, di pretese. “Io ho fatto questo e lui non mi ha neanche risposto, io ho fatto quell’altra cosa lì e neanche un

po' di gratitudine". È molto arrogante pensare che l'interlocutore sia amico o nemico. È una modalità di vivere senza immunità, oppure dovendo purificarsi e riscattarsi il sabato e la domenica, con tutti i rituali che vanno dall'alcool, all'eccesso di cibo, al fumo ecc. Tutta una serie di rituali che le persone mettono in atto per riscattare la settimana. Come dire che nella settimana hanno incontrato solo nemici: dal socio al collega, dal dipendente all'insegnante, e così via. Se, invece, non abbiamo nemici bensì interlocutori, allora c'è l'eventualità di un'altra trasformazione, l'eventualità del riso, della leggerezza, dell'allegria, del guadagno, della salute, della lucidità. Insomma, c'è un'altra tenuta. In effetti lo constatiamo: quand'è che noi diciamo di una persona, o di un imprenditore, o di un insegnante che ha tenuta? Quando ci accorgiamo che non si abbatte e non si euforizza. Alcune persone si chiedono "Perché quando dico una cosa, in casa, per esempio, non vengo ascoltato? O perché i miei amici non mi ascoltano e mi abbandonano?". Uno dei motivi può essere questo: si fa molta fatica ad instaurare qualcosa con chi si euforizza con molta facilità. È come se si avvertisse che poi segue l'abbattimento e non c'è fede nella riuscita. Può capitare che gli interlocutori avvertano che c'è questa oscillazione. Magari non se ne rendono conto, però poi accade che non proseguono nell'interlocuzione, non chiamano, non cercano. Questa è già la chance per accorgersi che la tenuta vacilla.

Il tempo non finisce. Il ritmo

Nella giornata è indispensabile instaurare il ritmo. Verdiglione ha introdotto un'elaborazione nuova intorno al tempo. La constatazione che il tempo non finisce e che interviene facendo, è una novità assoluta. Lo possiamo constatare nell'esperienza, eppure nessuno lo aveva mai scritto, formalizzato, portato a elaborazione. Anche le teorie intorno all'impresa si fermano al luogo comune intorno al tempo. Che il tempo finisca è una cosa che non viene mai messa in discussione da nessun consulente. E invece, perché l'impresa regga, occorre che l'imprenditore dissipi la fantasia della fine del tempo, perché se crede che il tempo finisce, allora pensa anche che ha poco davanti a sé, che la sua azienda potrà sprofondare e che le cose finiscono. E pensa di dover risolvere tutto e subito. E allora

rispetto a un collaboratore che non è proprio efficace, interviene con la mannaia: dà colpi di grazia a destra, e a sinistra. Un massacro per non ottenere nulla, perché la persona che riceve un colpo di grazia difficilmente capisce e intende. Più facilmente reagisce.

Occorre intendere che ciascuna cosa si trova nell'eternità, e quindi non dobbiamo risolvere tutto e subito. È più interessante instaurare dispositivi per la riuscita. La condizione principale per capire se mi posso avvalere del tale collaboratore o posso lavorare con il tale socio, è capire se questa persona è provocata dall'obiezione, dall'ostacolo, dalla provocazione, dall'appuntamento. Se la persona non reagisce, non si difende rispetto all'ostacolo, all'inconveniente, allora è una persona con cui possiamo instaurare dei dispositivi anche se apparentemente non ci sembra capace, ci sembra che non abbia esperienza. La nostra forza viene da lì. La condizione del fare, la condizione del vivere è l'ostacolo, quello che Freud ha chiamato oggetto e che poi Verdigione ha chiamato sembiante.

Un ragazzo mi dice: "Come faccio a pensare che le idee non mi finiranno?". Poiché scrive, si preoccupa: "E se si esauriscono le idee?". Oppure: "Se faccio questo, magari mi vengono le idee. Se faccio quest'altra cosa mi si esauriscono le idee". Le idee non si esauriscono. La fantasia che ci sia una idealità da inseguire e che questa idealità, questo avvenire ideale ci dia la materia per scrivere, o ci dia la forza per vivere, è fasulla. Ciascuno di noi si trova, vivendo, a fare delle cose. Le idee non mancano mai, il tempo non manca mai, le idee non si fissano mai se noi non reagiamo all'esperienza, quindi all'attuale. L'infinito non è tutte le cose che ci piacerebbe fare, che vorremmo fare, che potremmo fare, no! L'infinito sta nel *facendo*. Se intendo che l'infinito è nelle cose che sto facendo, niente è precluso, la riuscita non mi è preclusa. E le cose che mi trovo dinanzi da affrontare saranno sempre alla mia portata. Non verrà meno la fede, non si bloccheranno le idee, non si esaurirà la forza. Però occorre prima elaborare queste idealità.

Un'altra questione importantissima, non solo nei giovani, è la questione della decisione. La decisione non è una prerogativa del soggetto, è nel fare. Quindi non si tratta di *prendere* una decisione. Quando si dice "Devo prendere una decisione, devo decidere", si rimane immobili a ripetere la scena. "Mi devo decidere, devo prendere la decisione. Va bene, la

prendo". E allora cosa faccio? Faccio questo o faccio quello?". Ed ecco l'impasse. Solo intendendo che la decisione è nel fare, noi svolgiamo questo impasse. La decisione è già in atto. Se mi attengo a questa constatazione, mi troverò a seguire quella strada che è alla mia portata, per così dire, e non quella rispetto a cui vanto una competenza o una facoltà di fare.

Per esempio, molti indugiano dicendo: "Lavoro, però questo non è il *mio* lavoro. Non mi piace questo lavoro. Mi devo decidere, perché la mia felicità verrà dal fare un *altro* lavoro". Chi indugia in questa fantasia rimarrà sempre lì, a ritenersi infelice. Invece, occorre constatare che c'è l'opportunità della valorizzazione di ciascuna cosa della giornata. Occorre riuscire nella valorizzazione di ciascuna cosa, solo allora mi troverò, senza passaggi all'azione, senza riscatti facili, a fare un altro lavoro che mi soddisfa di più, e non sarà mai per un passaggio all'azione. È importante intendere questo perché, altrimenti, rimaniamo fermi nell'impasse, a dire che il positivo sta da un'altra parte e invece il negativo sta qui. Occorre elaborare questa fantasia e intendere che non c'è il negativo o il positivo rappresentato. In ciascun atto della giornata occorre che ci sia valorizzazione e compimento. Solo allora, nell'ignoranza della via o della strada, per così dire, mi troverò a concludere e a giungere a fare altre cose straordinarie. Questo accade anche in alcuni matrimoni, in cui uno dice "Sì, sto qui, però in realtà me ne andrei da un'altra parte". Oppure, alcune donne dicono "Rimango in questo matrimonio per i figli, altrimenti me ne sarei già andata". È facilissimo giustificarsi in questo modo! Altre donne dicono "Se non fosse per i soldi, io, mio marito, l'avrei già lasciato". E lo dicono sicure di dire una cosa su cui hanno pensato, hanno ragionato e sono arrivate a questa conclusione. Ma non è propriamente così. Non è mai così facile. Non si sta con qualcuno per i soldi. Questa è una giustificazione facile. È indispensabile valorizzare le cose che ci circondano e da lì trarre la forza per rilanciare. Poi, può darsi che si giunga alla constatazione che non ci sono i termini per il matrimonio e allora ci sia da inventare un altro modo per proseguire, ma non si tratta di un passaggio all'azione. Nella reazione facile, nel passaggio all'azione, le difficoltà che si crede di evitare si riaffacciano in seguito.

L'istanza di conclusione. La ragione

La lucidità esige l'istanza di conclusione, quindi il compimento. E il compimento è in ciascun atto. È indispensabile, per esempio, che nella giornata, in ciascuna occasione, ci sia compimento. Ci sono persone che si fermano sempre un attimo prima del compimento. Fanno una cosa e poi dicono: "Va bene, adesso concludi tu". Lo fanno sistematicamente e non se ne accorgono. Oppure, scrivono una lettera e non la rileggono: "Io l'ho scritta, adesso rileggila tu". E così lasciano non conclusa ogni cosa che fanno. La cura e la tensione, lo sforzo rispetto alla riuscita sono importantissimi.

Dicevamo la volta scorsa che la testimonianza, il racconto dell'imprenditore è essenziale. La testimonianza non è delle cose negative, non è fare la lista dei misfatti, o delle cose brutte della giornata: le grane burocratiche, le difficoltà del mercato ecc. La testimonianza e il racconto sono sempre molto pragmatici: come facciamo, cosa intendiamo, cosa concludiamo; sempre in direzione del compimento e della riuscita. Soffermarsi sul negativo non è un compimento, è un modo di precludersi il compimento.

La riuscita esige l'istante, non la durata delle cose: quell'istante di intelligenza in cui noi concludiamo qualche cosa e la restituiamo trasformata. Questa è la riuscita. Quando pensiamo che la giornata è di ventiquattro ore e che dobbiamo inserire le cose da fare in questa fetta di tempo lineare, finito, siamo già esecutori. Esecutori di noi stessi o di altri. Anche uno scienziato nel suo laboratorio può fare l'esecutore, così come una persona che lavora in linea può trovarsi nello statuto di imprenditore, se non si pone in questa mentalità da esecutore. Il tempo non è segmentabile. La divisione della giornata in sezioni in cui infilare le cose, comporta affaticamento e assenza di immunità e, sopra tutto, esclude la narrazione.

Lo statuto intellettuale del brainworker comporta instaurare dispositivi di narrazione! Instaurare dispositivi di narrazione è già un modo efficacissimo per far sì che alcune cose si enuncino e che, enunciandosi, si svolgano e le fantasmatiche si dissipino.

Nella conversazione e nella narrazione è indispensabile tener conto della ragione. La ragione non è lo stare a pensare, non è la ragione sull'altro. Diciamo che c'è una ragione

nelle cose che facciamo, sempre pragmatica. Oggi una persona mi diceva di aver telefonato alla mamma, una donna di oltre settant'anni, e di essersi lamentata con lei di tutta una serie di cose negative della sua vita: dal lavoro ai figli, al marito. Nel dialogo, la madre ha risposto specularmente aggiungendo un'altra serie di lamentele. Piangendo, delirando e rivendicando. Quella che immaginava fosse una conversazione tranquilla è diventata una tragedia. Allora questa signora ha cominciato a interrogarsi intorno alla sua responsabilità e si è accorta che la sua idea di sfogo ha comportato che l'interlocutore, in questo caso la mamma, si sia sentito legittimato nelle sue lamentele. Questo è un bell'esempio: la tentazione di eccedere nello sfogo e nella lamentela è rovinosa per noi e per gli altri. Nella conversazione, se la ragione non è pragmatica, ci limitiamo alla descrizione dei fatti. Ma la descrizione dei fatti è mortificante e mortifera. È un insulto all'interlocutore. È veramente un insulto. La descrizione del fatto è prima di tutto inascoltabile.

Non c'è nessun ragionamento intelligente nella lamentela. Occorre che, parlando, noi ci poniamo sempre questa questione: a quale conclusione giungo io dicendo queste cose? Che cosa sto intendendo parlando con questa persona? In questo senso la ragione è pragmatica. La ragione viene dal fare. Questa constatazione è indispensabile. Per esempio, nella psicosi occorre che ci sia il dispositivo per fare alcune cose e portarle a compimento.

Uno dei più comuni pregiudizi intorno al tempo è l'idea di fine del tempo. Questo pregiudizio è fatale. Occorre sempre verificare, ad esempio in azienda, se c'è questa fantasia di fine del tempo e instaurare i dispositivi di narrazione. Ad esempio, l'assemblea. È importante che in ciascuna impresa, anche in una società di poche persone, ci sia l'appuntamento per l'assemblea. E in assemblea occorre la narrazione: che si formuli un programma, che si instauri il distacco, e che ciascuno trovi i termini e la lingua diplomatica per dire alcune cose senza affrontamenti, senza litigi. L'assemblea comporta che l'imprenditore abbia modo di raccontare e che si instauri l'identificazione. L'intervento che si fa in assemblea, non c'è modo di farlo in altri frangenti. Per questo il dispositivo dell'assemblea è veramente indispensabile.

Ci sono domande?

GIANNA DANIELIS Mi chiedo se la fede è qualcosa di pulsionale oppure no, e se ci si può sottrarre, in qualche maniera, alla fede.

ANTONELLA SILVESTRINI La fede non è qualcosa che possiamo valutare se ci interessa o meno. La fede è l'idea. L'idea opera: questa è la fede. Non avere fede corrisponde alla paura che l'idea, che le idee con le loro operazioni non ci sostengano, quindi è avere un pregiudizio intorno alle idee.

DAL PUBBLICO Si può dire che la fede è credere in quello che si fa, in quello che si sta facendo?

ANTONELLA SILVESTRINI Non propriamente. Per esempio, Sant'Agostino dice che la fede non è *in* Dio, quindi non è una questione di credenza. La fede, dice, è *di* Dio. La fede non è la credenza. Dire "Io credo in questo, io credo in quello" è un modo di ritenere che le cose sono soggettive. Ma la fede è irrepresentabile, è l'idea che opera. È il fantasma che opera, ma non il fantasma di fine o di morte. È il fantasma. Quindi non è propriamente credere in quello che si fa: la fede è la condizione perchè noi ci atteniamo a fare secondo l'occorrenza. Facendo secondo l'occorrenza, le cose prendono una piega nuova e c'è un effetto inedito, c'è una trasformazione inaspettata. Siamo effettuati dal fare, siamo proprio travolti da questo fiume che è il tempo e il fare. Il solo credere in quello che si fa resta un modo religioso e miope. Per esempio ci si euforizza e si perde la lucidità: "So che quello che faccio è giusto, credo in quello che faccio e quindi mi gonfio di questo". La fede è qualche cosa di assoluto che noi non possiamo addomesticare con la credenza. Ce lo insegnano i mistici. La fede non è la credenza. Dovremmo leggere i teologi per accorgerci che non la intendono così.

DAL PUBBLICO Volevo tornare su ostacolo, provocazione e appuntamento. In che modo intervengono e condizionano il nostro fare?

ANTONELLA SILVESTRINI Sì, sono la condizione del fare. Attenersi all'appuntamento comporta instaurare l'identificazione nelle persone con cui si collabora. Chi enuncia fantasie di padronanza rispetto all'appuntamento — "Avrei una cena questa sera, ma non ho voglia", oppure "Avevo pensato di andare a una conferenza però sono stanco" — non instaura l'identificazione. Inoltre, non ci sono appuntamenti primari e appuntamenti secondari; è per un pregiudizio che ci si attiene agli appuntamenti di lavoro e si evitano gli altri, o viceversa.

DAL PUBBLICO Questo per ciascuno?

ANTONELLA SILVESTRINI Per ciascuno, certo. Poi la cosa si verifica anche al lavoro. E allora: "Sì sì, avevo un appuntamento, però ho troppe cose da fare" e così si disdicono appuntamenti con estrema facilità. L'appuntamento è la condizione dell'incontro: quando abbiamo la fantasia di poter gestire l'appuntamento, in effetti, evitiamo l'incontro. Lo posticipiamo, lo rimandiamo, avanziamo qualche riserva. Sempre cercando di esercitare una padronanza.

L'imprenditore che si attiene a ciascun appuntamento: con la telefonista, con il bancario, con il consulente, ecc. instaura, senza altri insegnamenti, l'identificazione nei suoi collaboratori. L'identificazione è del punto più alto, e rispetto a ciò non si può cedere. L'appuntamento. Quando si crede di poter eludere l'appuntamento, lo si fa una volta, e poi due volte, tre volte, sempre più spesso. E così si perde l'entusiasmo. L'appuntamento comporta l'entusiasmo. Un imprenditore che si consente di fare quello che gli pare con l'appuntamento, in qualche modo contribuisce a precludere l'entusiasmo nei suoi collaboratori.

L'appuntamento non è mai realistico. Le cose non sono realistiche, dicevamo. Ci troviamo nella favola, per cui l'appuntamento è sempre l'esca di qualcosa, è un punto insituabile. L'appuntamento è la condizione dell'incontro e l'incontro è sempre inimmaginabile. Per esempio, ci sono persone che cominciano l'analisi, cominciano

l'itinerario, per poi disdire gli appuntamenti. Non lo fanno apposta. È un modo di evidenziare questa fantasmatica per avviare un'elaborazione.

Una ragazza mi telefona e dice: "Senta, io domani mattina ho la scuola guida proprio a quell'ora lì e non so come fare: o vengo, da lei, oppure vado dall'istruttore". Rispondo: "È sicura che siamo proprio in alternativa?". E lei: "No, per la verità, comunque guardi, io, se fossi in lei, mi darei l'appuntamento la settimana prossima!". Che premurosa! È un modo di tentare, invano, la seduzione, ma per verificare in effetti che la fantasia non si realizza. Che il papà e la mamma non sono in alternativa. Ci prova in tutti i modi, però tutto questo fa parte della sua fiaba e occorre che divenga la tessitura del suo racconto. Questa è l'analisi. L'analisi è proprio la constatazione che non c'è rimedio, che non c'è soluzione facile e che quindi tutti questi tentativi di gestire l'appuntamento sono tentativi di credere ancora che ci siano soluzioni facili e che si possa fare quel che si vuole. Questa ragazza fa l'analisi così.

DAL PUBBLICO Poco fa lei parlava di chi, rispetto a una scadenza, si riduce a fare le cose all'ultimo momento. E chi si comporta nel modo esattamente opposto, cioè, in funzione della scadenza, fa tutto precipitosamente per paura di arrivare in ritardo?

ANTONELLA SILVESTRINI È la stessa cosa. Ad esempio, fare le cose o arrivare ad un appuntamento con estremo anticipo è sempre un modo di ritardare.

DAL PUBBLICO Ed è la stessa cosa?

ANTONELLA SILVESTRINI Eh, sì. È sempre un modo di arrivare in ritardo, però camuffato. La fantasia è: "Siccome arriverei molto dopo, allora è meglio che arrivi prima".

Le questioni che riguardano l'appuntamento, la scadenza, il tempo, purtroppo vengono lasciate nell'automaticismo. Invece, sono questioni indispensabili da elaborare. Fanno parte della nostra giornata, del nostro racconto. Gli psichiatri non si occupano di esplorare queste questioni. Ritengono che l'appuntamento mancato è mancato. Il tale non si presenta

all'appuntamento e basta. Pensano che l'appuntamento sia semplicemente la modalità automaticistica per far sì che questa persona vada ad incontrarli. Non tengono conto che quando uno telefona per dire che vuole posticipare o anticipare l'appuntamento, sta già cominciando la conversazione. È già una conversazione di analisi, è già un dispositivo intellettuale. Non è il preambolo per la conversazione che viene dopo.

GIANNA DANIELIS Rispetto alla fantasia psichiatrica della lesione del cervello mi chiedo se la lesione è effetto di un degrado dovuto al tempo come durata.

ANTONELLA SILVESTRINI La psichiatria si è rappresentata, nella presunta lesione al cervello, il tempo come lesione, come squarcio, come rottura. Quindi, il tempo come trauma. Nel luogo comune e nel discorso occidentale il tempo è inteso come ciò che fa degradare le cose. Ci sarebbe una materia unitaria che per intervento del tempo si consuma, o si degrada, o si annulla, o si imbruttisce. Questa è un'idea di fine del tempo, cioè che il tempo intervenga a degradare le cose. Ed è molto frequente. Anche rispetto al cibo interviene questa fantasia: che il cibo non sia perfetto, che faccia pensare alla degradazione, è una rappresentazione del tempo come fine del tempo, è già l'idea della morte. Una rappresentazione della fine del tempo, quindi insopportabile.

Oppure, per le donne, la questione delle rughe. È una faccenda tremenda! Se la donna non elabora l'idea della fine del tempo, perde la sua eleganza. L'eleganza di una donna viene dalla constatazione che il tempo non finisce e che non c'è una giovinezza visibile o una vecchiaia visibile. Alcune donne notano le prime rughe e incominciano a vestirsi in modo giovanilistico e così, per rimediare alla ruga, perdono la loro eleganza, anziché acquisirla vivendo. L'eleganza viene dall'intellettualità per ciascuno di noi e una donna perde la sua eleganza se si sofferma in un'idea di fine del tempo.

STEFANO CUPANI Riguarda solo le donne questo aspetto oppure anche gli uomini?

ANTONELLA SILVESTRINI No, non riguarda solo le donne. Tuttavia, rispetto alla questione delle rughe, sì, è una fantasia più delle donne che degli uomini. Che il tempo porti la degradazione del corpo è più una fantasia femminile che maschile. L'uomo avverte la fantasia di fine del tempo in un altro modo, ad esempio rispetto alla performance. È la paura della morte. La volta scorsa parlavamo di questo e dicevamo che a volte già a cinquant'anni gli acciacchi vengono interpretati come un segno di vecchiaia. Una dimenticanza, anche se i lapsus quella persona li ha fatti da sempre, diventa segno di qualcosa. Invece è proprio l'occasione per cominciare ad ascoltare i lapsus. È molto più facile dire "Dimentico perché sono vecchio!". E così, se c'era una breccia, se la preclude.

FEDERICA GUERRA Rispetto alla riuscita come pulsionale e alla direzione come pulsionale: come non confonderle con uno spontaneismo, diciamo così, naturalista, ovvero con la spontaneità? Si tende a valutare "positivamente" questa spontaneità, e non sembra molto interessante.

ANTONELLA SILVESTRINI Sì, è vero. È una bella questione questa! Effettivamente, quando diciamo che nessuno di noi può vivere senza riuscita, non intendiamo dire che la riuscita è naturale e scontata quindi che non ce ne dobbiamo occupare. L'istanza di riuscita esige sempre l'intellettualità. In effetti la cosa più facile è credere al soggetto, all'idea di soggetto. Il naturalismo perfetto è l'idea di soggetto: quando qualcuno dice "Voglio", "Posso", "Devo", "So". "Qui posso, qui non posso". "Questi sono i miei limiti. Questi no". "So già che qui ce la faccio, so già che qui non ce la faccio". Questo è il naturalismo per eccellenza. Quindi nel momento in cui noi, facendo, mettiamo in discussione queste idee facili intorno all'avvenire, già ci troviamo in un'altra scommessa di riuscita, diversa da quella invocata dallo spontaneismo.

Accade che uno dica all'inizio della giornata: "No, io questa mattina non vado lavorare perché sono stanco". Allora telefona e avvisa. Ma non tiene in considerazione che se aveva un appuntamento c'era già un investimento in atto. Cedere a una fantasia di facilitazione comporta negare l'investimento pulsionale che lo riguarda, e così il giorno

dopo si sente doppiamente stanco. In questo senso, la soddisfazione per ciascuno di noi è originaria, non possiamo eluderla. Ciascuna volta che pensiamo di poter adattarla secondo le nostre idee, ci troviamo in realtà in un contrappasso. Si incomincia a dire che si è stanchi, ci si consente tutto e in nome del risparmio si spreca sempre di più.

Ecco, concludiamo qui questo corso. Ringrazio ciascuno di voi, ringrazio le istituzioni e le aziende che collaborano a questo progetto. Buenasera e arrivederci.