

FORUM

## Esistono ancora i maestri?

A cura di Gianfranco Piantoni  
 (gfp@fastwebnet.it)

POSITIONING PAPER

### Il perché della domanda

Non esiste comunità senza maestri e discepoli. E' un rapporto che si prolunga nel tempo, al di là del distacco. Il nostro pensiero va a Claudio Dematté, il maestro che ha fatto la nostra storia. Per molti di noi, ricordare il suo nome significa ritrovare la nostra stessa identità.

Quando riaffiorano i volti di persone che sono state nostri maestri, ritornano alla memoria tanti ricordi che credevamo sepolti e dimenticati. Invece, da sempre, i loro valori continuano ad alimentarci, spesso in maniera inconscia. Siamo stati gli ultimi ad aver incontrato dei grandi maestri? Salvaguardano soltanto la memoria o sono destinati a incidere in profondità in ogni generazione? In altri termini: Esistono ancora i maestri? E per chi ne ha ereditato il messaggio e si impegna a trasmetterlo, si pone una domanda davvero inquietante: che cosa autorizza un uomo o una donna a istruire un altro essere umano? Dove risiede la fonte dell'autorità dell'insegnamento?

### Chi sono i maestri: una prima definizione

Tutte le parole vengono da lontano. "Maestro" deriva dal latino "magistrum", composto da "magis" (un comparativo che significa "più grande") a cui si aggiunge il suffisso "tero" (che indica "opposizione tra due"). Quindi il maestro è "il più grande" rispetto ad un altro o a un gruppo di persone. Ogni maestro è di natura sua un in-segnante, qualcuno che mette un segno nella nostra personalità. E' una figura che lascia nella nostra anima e nella nostra mente delle impronte che durano una vita.

Il maestro potremmo definirlo così: una persona singola, e pertanto un volto ben definito, che in un momento, anche brevissimo, della nostra vita è entrato per sempre nelle nostre radici e si è trasformato in un valore che chiede di continuare a vivere.

Spesso un maestro significa una lunga frequentazione, ma potrebbe anche connotarsi come la folgorazione di un attimo. A volte arriva a noi attraverso i suoi scritti. Pensiamo ai classici. Sono quei libri che, anche se risalgono ad alcuni millenni fa, sembrano scritti proprio per noi, nel preciso momento in cui li leggiamo.

## Le molteplici tipologie di maestri

Nella lingua italiana, quando si parla di un maestro, spariti praticamente i capomastri, il pensiero corre anzitutto a un insegnante delle scuole elementari o un direttore d'orchestra. A volte, ma in seconda battuta, si fa riferimento a cordate tipicamente professionali. In inglese, il termine raramente ha un riferimento a persone di alto livello, sbiadito com'è in una sigla, quella dell'MBA. La Francia, invece, è la patria dei "Maîtres à penser". Basta questo per capire che i criteri per valutare un maestro variano a secondo del contesto socio-culturale in cui il fenomeno viene analizzato. Il nostro modello di riferimento è tipico della tradizione giudaica e greca, ma il mondo è oramai senza confini. Il concetto di maestro assume certamente connotazioni diverse in un contesto cinese o giapponese. Senza dimenticare l'Africa, dove le tracce personali sono dominanti perché la tradizione è puramente orale. Pensiamo di essere internazionali perché esportiamo in Cina, in Giappone, in Africa: ma conosciamo chi sono i maestri, nella tradizione di questi Paesi?

Anche da noi sono molteplici le tipologie di maestri. Esiste, ad esempio, il grande **maestro professionale**. Trasmette la disciplina in cui eccelle. Fa innamorare di qualcosa che prima ci lasciava indifferenti. Svela gli snodi profondi e gli ambiti di evoluzione della sua disciplina. Insegna le cose in modo da renderle indimenticabili per tutta la vita. Si pensi ai grandi artigiani che tramandano l'arte di plasmare le cose. Insegnano non solo a fare, ma anche a giudicare i pregi e i difetti di ciò che è stato prodotto. Alleviano la fatica insita nella ripetizione dei gesti quotidiani.

Esistono i **maestri di comportamento**. Trasmettono doti morali: la determinazione, la curiosità, la capacità di cambiare i paradigmi, il piacere del rischio, l'insoddisfazione, la ricerca costante del meglio, il gusto del camminare, l'amore dei dettagli, l'attenzione alla perfezione, l'impegno anche nelle scelte minori, il rifiuto delle etichette, il senso dell'ironia, l'importanza della memoria. Prese una alla volta, sembrano capacità di contorno. Sembrano.

Alcuni sono **maestri di vita**. Insegnano il rispetto delle regole del gioco, i valori relazionali, Sanno regalare la capacità di sognare, a qualunque età. Senza mai sconfinare nell'utopia, assistono nella costruzione di un progetto di vita collocato tra lo straordinario e l'impossibile. Scoprono e sviluppano capacità nascoste, evidenziano quei talenti che non sapevamo di possedere. Aiutano a capire che non esistono le cose che accadono, ma solo quelle che facciamo succedere noi. Regalano il piacere di pensare e di esistere.

Non vanno dimenticati i **maestri dell'istante magico e inatteso**. Anche loro devono essere considerati alla stregua dei grandi maestri perché, grazie a loro, un episodio apparentemente insignificante segna per la vita. Un esempio. Anni fa, un giovane sulla trentina chiedeva ogni giorno la carità all'ingresso della SDA Bocconi. Alcuni di noi lo ricordano ancora, seduto per terra, con le spalle al muro e l'immane bottiglia di

birra. Non riusciva a parlare, forse nemmeno capiva le nostre parole. Lo trovarono morto, in un mattino di gennaio, durante le vacanze natalizie, in mezzo alla neve, vicino all'università. Non ha significato molto per me sino a quando un mio alunno del Master, nel suo discorso di saluto ai compagni, lo ricordò insieme ai docenti, perché gli aveva insegnato una grande verità: quanto sia labile il confine tra il successo e il fallimento. Sono i maestri ignari che con un gesto, quasi sempre inconscio, toccano il cuore, che non conosce casi generali, ma solo il particolare e sa agire nella sfera del piccolo per renderlo immenso.

## Le caratteristiche di un maestro

Nella tradizione ebraica si insegna che, quando una persona arriva al giudizio finale della sua vita, le sarà domandato: "Chi era il tuo maestro?". La sacralità dell'insegnamento, nello stesso contesto culturale, è talmente forte che esiste una benedizione speciale per le famiglie in cui almeno un figlio diventi un maestro. 11

Nell'insegnamento è importante l'oralità. I testi, da sempre lacunosi, domandano l'interpretazione del maestro. La scrittura ferma il discorso. Un oratore invece può correggersi ad ogni momento, con lo sguardo fisso sull'uditorio. Pochi docenti si accorgono che fissare intere lezioni nella muta immobilità di lucidi preconfezionati è una falsificazione e un tradimento. Diceva Platone che la voce del maestro è molto più decisiva di qualsiasi libro. Osservazione che merita una chiosa curiosa: per essere un maestro non è necessario aver pubblicato qualcosa. I due più grandi personaggi della storia, Socrate e Gesù, non hanno scritto nulla. Fossero vissuti ai nostri tempi, non avrebbero potuto andare in cattedra. 3

L'insegnamento, specialmente orale, ha scoperto delle tecniche tuttora di grande prestigio. Tutti ricordano il mito della caverna di Platone. E nessuno ignora, ad esempio, la parabola del figliol prodigo. Miti e parabole sono testi aperti, che provocano una infinità di interpretazioni. Tengono lo spirito umano in uno stato di permanente squilibrio. E' questa la capacità che connota un grande maestro.

Il maestro ha il gusto della parola. E' dotato di un "vocabolario decisivo": quel certo numero di espressioni ricorrenti di cui ciascuno si serve per giustificare e rafforzare le proprie azioni. Evidenziano le sue convinzioni e il suo stile di vita. Sono parole che il maestro ritiene fondamentale trasferire nei suoi discepoli. Per essere più incisivo fa ricorso alle metafore. Parla per immagini. "Inchiodare i concetti", "Gettare il cappello al di là del tavolo": non sono frasi fatte, e neppure semplice folklore espressivo.

Il vero insegnamento si concentra sull'esempio, anche tecnico. La mano del maestro guida quella dell'allievo sul pianoforte. Un insegnamento valido è sempre ostensibile. Si mostra. Il verbo latino "dicere" (che siamo abituati a tradurre sempre "dire"), all'inizio significava "mostrare". Solo più tardi ha assunto il significato di "mostrare dicendo".

Il grande maestro apre nuovi mondi. Parlare con lui non è discutere con un altro uomo, ma con un altro universo. Non è in gioco la sua persona. Vivere con lui è come percorrere una lunga strada: e lui ti ricorda che servono **poche cose per il viaggio.** Bastano il gusto della scoperta, il valore della diversità e l'arte del discernimento.

Capita che alcuni insegnamenti ricevuti si svelino nella loro ricchezza profonda solo quando il maestro non esiste più. A volte la consapevolezza di un grande maestro si fa strada quando ne sentiamo la nostalgia. Non a caso il termine "maestro" viene spesso considerato come **sinonimo di "padre"**. Quante volte, il padre, lo ascoltiamo davvero quando può parlarci solo con il ricordo.

## Alle radici della interrelazione tra maestro e discepolo

L'insegnamento non va solo in una direzione. Tra maestro e discepolo ha luogo uno **scambio di reciproca fiducia.** Il maestro getta dei semi ma solo se qualcuno li afferra potranno perpetuarsi nel tempo. Anche il maestro apprende dall'allievo mentre insegna. Eric Rhenman, ricordando un suo discepolo giovanissimo, Richard Normann, scriveva: "Normann è stato per me la migliore fonte individuale di innovazione. Mi accorgevo che a volte accettavo le sue idee, a volte tentavo di demolirle. Ambedue questi tipi di interazione sono stati per me ugualmente validi". Il maestro ascolta dal discepolo i pensieri più nascosti. Quando si crea questa simbiosi di reciproca crescita il grande maestro non si ripete mai.

Lo sforzo tipico di un maestro è quello di dare al discepolo **la fiducia** necessaria per sviluppare tutte le sue potenzialità, anche quelle che il giovane non ha ancora intuito. E' questo il suo dono supremo: aiutare l'allievo a scoprire il suo destino, allietando ogni passo con un grande senso di meraviglia. Per ottenere questo il maestro deve puntare un poco più in alto della portata dell'allievo, suscitando in lui sforzo e volontà. Non si deve limitare a invitare il discepolo a fare del suo meglio. Deve invitarlo a fare meglio di quanto sembri sia capace di fare. Sta a lui risvegliare in un'altra persona delle **forze e dei sogni** che sono superiori a quelli che lui stesso ha vissuto.

La vitalità dell'insegnamento è la persuasione. Chiede accordo. Ma ogni insegnamento ha qualcosa di temporaneo. Pertanto si deve pensare anche a un **dissenso collaborativo.** Perché insegnare con grandezza significa sollevare dubbi nell'allievo e allenarlo alla rettifica. E prepararlo al **distacco.**

## Il maestro tra leader e mito

Se facciamo riferimento, per un attimo, ai rari maestri che si incontrano in azienda, ci colleghiamo immediatamente a due concetti che sentiamo molto affini, quello di leader e quello di mito.



economia &amp; management

Le tipologie di leader sono infinite, ma solo le migliori connotano il maestro. Il leader che affronta creativamente la complessità, quello è un maestro. Il leader che sa "mediare" un'idea forte per passarla agli altri, quello è un maestro. Il leader che concede un certo tipo di libertà, sino a lasciare che il discepolo si sappia gestire da solo, quello è un maestro. Il maestro è un leader se fa da anello di congiunzione tra la sua identità personale e le esigenze di chi lo segue. Un leader è un maestro se aiuta a crescere nella tensione, allentando quella psicologica e sviluppando quella spirituale. Il grande leader sa sempre distinguere l'autorità dalla autorevolezza. Ma è un maestro insuperabile se sa assorbire dentro di sé l'incertezza degli altri, generando coraggio e entusiasmo.

Quando un maestro ha influenzato non solo i discepoli diretti, quando il suo ricordo perdurerà nel tempo, anche nelle generazioni successive, siamo **in presenza di un mito**. E' un maestro eterno e universale. Pensiamo ad esempio ai premi Nobel, agli Oscar del cinema, ai santi. Anche tra queste categorie, però, non tutti assurgono a miti. Perché il mito è il maestro che travalica, per sempre e per molti, i confini dello spazio e del tempo.

## Il possibile limite dei maestri

Non sempre un maestro è un genio. Ma deve riuscire ad essere **il corriere dell'essenziale**, proprio perché è consapevole che sono pochissimi i maestri scopritori e creatori di prim'ordine. Proprio per questo è auspicabile che un docente conosca anche un altro mestiere. Spinosa molava lenti, Kafka faceva l'assicuratore, Sartre era un drammaturgo. Il rischio è la cattedra, che diventa spesso una trappola e un tranquillante. Con gli alunni che se ne accorgono a prima vista.

Alcune nozioni di natura contingente sono mutevoli. In questo caso l'insegnamento porta con sé qualcosa di temporaneo e di fragile. Non è più un punto di arrivo ma solo un punto di partenza, magari da rettificare o addirittura da abbandonare. Quando si opera in questi ambiti, il ruolo del maestro è più sfumato. Si pensi alle scienze, dove non è facile vedere il rapporto maestro - discepolo. Sono i gruppi di ricerca che fanno camminare la scienza. Al massimo, sembra che il maestro possa insegnare solo le tecniche. Ma da lui il gruppo aspetta un'idea di base, magari una congettura illuminante.

Il ruolo del maestro è reso fragile, a volte, dallo stesso contesto un cui si trova ad operare. Quando si sente odore di incenso, esso oramai va in direzione di atleti, di

cantanti e di attori, di manager rampanti. Il mondo in cui viviamo garantisce a queste persone, persino ai re del crimine, una celebrità mediatica, che è proprio il contrario della fama, quella che connota i grandi maestri. Forse siamo nell'età dell'irriverenza.

Non va però dimenticato che, proprio per la sua stessa natura, l'insegnamento è un'attività pericolosa. Si può insegnare senza avere riguardo alle conseguenze

*eto  
dall'incenso*

individuali dell'insegnamento? E' il tema, drammatico, dei cosiddetti cattivi maestri. L'espressione sembra una contraddizione "in terminis". Eppure merita una rapida considerazione. Un vero maestro lavora per addizione, aiuta a costruire una visione plurima del mondo, non alza degli steccati ma apre delle prospettive. Se invece un maestro lavora per sottrazione, impone una visione monolitica della realtà, rinchioda l'allievo nel perimetro di una asfissiante ortodossia, può anche esercitare un fascino su alcune persone, ma le relega in un ghetto concettuale. E' questo il cosiddetto "cattivo maestro".

vero maestro  
addizione

cattivo maestro

sottrazione  
asfissiante  
ortodossia

## Le prospettive per il futuro

Il nostro sapere si è avventurato in un processo di specializzazione dal quale non emergerà mai più. L'enciclopedico è necessariamente vulnerabile. Ma non è sinonimo di interdisciplinare, che invece è una persona capace di far convivere nella propria anima la tensione tra valori lontani. E' questo il vero maestro, colui che trasforma un allievo abituato a pensare solo in termini di o...o, in un discepolo disponibile a lavorare in termini di e... e. Grazie a lui, una persona monolitica diventa plurima.

L'uomo di scienza deve soggiacere alla transitorietà delle sue scoperte. E' servo di un progresso che emenderà o addirittura cancellerà il suo lavoro. In questo campo, i maestri sembrano personaggi votati a un ideale sacrificale. Solo l'arte sfugge a questo processo che rende ogni cosa superabile. Il maestro è colui che sa inserire in ogni insegnamento una dimensione artistica, capace di resistere all'usura del tempo.

La tecnologia comporta trasformazioni di coscienza. I software tendono a diventare interni alla persona, a costruire il loro modo di lavorare. Un monitor insegna, in alcuni campi, con una precisione, una pazienza e una sicurezza superiori a quelle che garantisce un insegnamento umano. Ma proprio in questo arido contesto serve qualcuno che sia capace di dare un senso alla vita.

## Conclusioni

Alla fine del nostro percorso ci attende, drammatico, il quesito che abbiamo posto nella nostra introduzione: che cosa autorizza un uomo o una donna a istruire un altro essere umano? Uno dei pochi forse l'unico che ha tentato di dare una risposta a questa domanda è stato Sant'Agostino, che scrisse addirittura un trattato in proposito, il "De magistro", nel quale dialoga con suo figlio Adeodato, che morirà giovanissimo. Agostino fa perno su quel "maestro interiore" che si trova nell'intimo di ogni persona. Scrive infatti: "Noi parliamo, ma è Dio che insegna". C'è un solo Maestro, scritto con la maiuscola. Per Agostino la legittimazione dell'insegnamento è interamente trascendente.

Ma vale la pena di seguirlo sino in fondo, perché solleva un secondo problema drammatico: è difficile, per una persona, diventare un bravo maestro. Agostino ha sempre avvertito la duplicità del carisma dell'insegnamento. E ha avuto un fiuto finissimo per il rischio della seduzione. A suo parere, il discepolo deve essere libero di esaminare i precetti del maestro, anche di scartarli. Deve poter considerare come semplicemente ipotetici i suoi precetti. Alla fine, la responsabilità dell'apprendimento risiede solo nello spirito individuale, comunque venga influenzato o plasmato. E concluderà dicendo: "Guardatevi dal grande insegnante".

Agostino ci lascia sconcertati. Risolve un problema, ma ne pone uno più grave. E ritorna, ossessiva, la domanda del nostro incontro: "Esistono ancora i maestri?". E si complica con altri due interrogativi: "Come nascono? E chi li forma?". E' faticoso il percorso di trovare un maestro, ma è ancora più misteriosa la strada che aiuta qualcuno a diventarlo. Anche nella nostra esperienza abbiamo notato che, a volte, nell'insegnamento si intromettono gelosie, vanità, falsità, tradimenti. Sono le scorie del vivere.

Un futuro maestro si allena e si purifica se sa riservare una grande attenzione alla dignità della persona umana. Sta qui la sintesi del grande messaggio che abbiamo ricevuto e che siamo chiamati a continuare. Chi ha incontrato un grande maestro, sa benissimo che l'eredità ricevuta lo impegna nella propria vita a declinare due grandi valori: la responsabilità e il dono. Sono due termini che in latino si traducono con una sola parola: "munus". Curioso: è proprio questa la radice di un verbo abusato ma sacro: "comunicare". Nessun mezzo meccanico, per quanto rapido, nessun materialismo, per quanto trionfante, può cancellare la ricchezza che ci ha regalato quel giorno in cui abbiamo incontrato e compreso un vero maestro. E abbiamo accettato di esserne, a modo nostro, gli eredi.

Il nostro pensiero corre ancora a Claudio Dematté, a tre anni dalla sua partenza. E la sua morte ci rende ancora sgomenti: perché non c'è più tempo per un'altra lezione.