



# **Creatività, Risorse Umane, Formazione**

**nuove prospettive integrate**

Contributi in onore  
del Prof. Antonio Fusco

A cura di Rosella Tomassoni



PROPRIETÀ LETTERARIA RISERVATA

© 2020 Istituto Teseo Alta Formazione e Ricerca

ISBN 9788896476963

A norma della legge sul diritto d'autore e del codice civile  
è vietata la riproduzione di questo libro o di parte di esso con qualsiasi mezzo,  
elettronico, meccanico, per mezzo di fotocopie, microfilms o altro.

Finito di stampare nel mese di febbraio 2020

*Printed in Italy*

## *Durante la Costruzione della muraglia cinese* di Franz Kafka: riflessioni sul team working e la gestione delle risorse umane.

---

*Antonio Fusco – Rosella Tomassoni – Eugenia Treglia*

287

Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale  
Località Campus Folcara, Cassino, Italy

Per riflettere in modo critico sulle dimensioni psicologiche legate alla gestione delle risorse umane all'interno di un team e comprendere le variabili che influenzano la performance di un gruppo finalizzata all'ottenimento di un obiettivo importante, abbiamo scelto di utilizzare la prospettiva di indagine propria della psicologia dell'arte e della letteratura (che prevede, per l'appunto, la disamina di un tema a partire dall'analisi di un prodotto creativo) e di analizzare, in particolare, un racconto scritto da Kafka nel 1917, dal titolo *Durante la costruzione della Muraglia cinese*<sup>1</sup>. L'autore praghese, che lasciò incompiuto questo enigmatico racconto, prese spunto da un fatto reale: la muraglia fu immaginata e costruita per proteggere l'impero cinese dalle invasioni dei popoli del nord. Quest'opera colossale doveva costituire dunque, nelle intenzioni di chi l'ha concepita, una soglia, un muro che divideva un "noi" (il popolo cinese) da "loro" (gli invasori). Ma Kafka va oltre questo concetto: egli fa raccontare la storia della costruzione di questa mastodontica opera di ingegneria a uno studioso cinese di storia comparata, che esordisce spiegando come

---

<sup>1</sup> Kafka, F., (1970), "Durante la costruzione della muraglia cinese", in *Racconti*, I Meridiani, Mondadori, Milano pp. 398-412.

questo muro, concepito come un baluardo di difesa, fu in realtà costruito a pezzi, così:

288 *La muraglia cinese è stata terminata nel suo cantiere più settentrionale. La costruzione fu condotta da sud-est e da sud-ovest, e qui ebbe luogo l'unificazione. A questo sistema di frazionamento ci si attenne in piccolo anche nell'ambito dei due grandi eserciti di operai, l'esercito dell'est e quello dell'ovest. Avvenne così, vennero formati gruppi di circa venti operai i quali avevano da erigere una frazione di muraglia della lunghezza di circa cinquecento metri, incontro a loro un gruppo adiacente edificava poi una muraglia della stessa lunghezza. Dopo però che l'unificazione era effettuata, la costruzione, al termine di questi circa mille metri, non veniva proseguita, anzi, i gruppi di lavoro erano inviati in tutt'altre regioni a edificare la muraglia. Naturalmente risultarono in questo modo molte grosse lacune, che soltanto poco a poco, lentamente, vennero colmate, parecchie addirittura soltanto dopo che si era proclamato il completamento della costruzione della muraglia. Anzi, ci devono essere lacune che proprio non sono state chiuse, secondo molti esse sono molto più estese delle frazioni costruite, un'affermazione del resto che appartiene forse solo alle numerose leggende che sono sorte intorno alla costruzione e che non sono verificabili da parte delle singole persone, almeno, non con i loro occhi e con il loro metro, in conseguenza dell'estensione della costruzione. Ora, si crederrebbe a priori che sarebbe stato in ogni senso più vantaggioso costruire in modo continuo o almeno in modo continuo entro le due frazioni principali. La muraglia fu sì pensata, come viene in genere divulgato, ed è noto, con scopo di difesa dai popoli del nord. Come poteva tuttavia difendere, una muraglia discontinua? Di più, una tale muraglia poteva non soltanto non difendere, la stessa costruzione è costantemente in pericolo.*

Dalla descrizione si evince come il metodo di costruzione utilizzato sia totalmente irrazionale, eppure, ci dice il narratore, la costruzione parziale della muraglia, con brecce rimaste aperte per molti anni, fu progettata proprio in questo modo. Perché? Qual

è il senso di questa operazione? È oscuro, dice il narratore: ciò che l'imperatore pensa e vuole è imperscrutabile per i suoi sudditi. Egli vuole proteggere la Cina, ma lo fa costruendo programmaticamente un baluardo che è un colabrodo, e che viene attraversato di continuo da orde mongole, tribù nomadi, nemici dell'impero.

Possiamo ipotizzare che la direzione che coordinava i lavori abbia deciso di costruire la Muraglia per frammenti isolati, così che gli operai non fossero sconfortati dall'immensità dell'impresa; questo ha fatto sì che in essa restassero dei vuoti, destinati tuttavia a non essere colmati, perché non c'è chi possa percorrerla tutta e ripararli. Verosimilmente, da un punto di vista psicologico, quando la meta da raggiungere è molto lontana, gli obiettivi sono a lungo termine e non investono strettamente gli interessi della persona, può sopraggiungere un calo della motivazione che inficia la volontà e la qualità del lavoro individuale e collettivo (Maslow, 1943). La parcellizzazione del lavoro per micro-obiettivi distribuiti nel tempo consente invece di far fronte allo stress ed alla frustrazione legati all'implementazione di qualsiasi grande opera o impresa. Anche nell'attuale contesto lavorativo cinese la suddivisione degli incarichi è di norma frammentata tra gruppi e non tra individui e la metodologia più utilizzata risulta essere il team di progetto, ovvero la creazione di piccoli team all'interno delle diverse divisioni composti da vari membri per la realizzazione del progetto pianificato. In questo modo se la squadra riesce a raggiungere l'obiettivo, ognuno viene premiato per il successo ottenuto. Nel caso in cui si riscontrino delle difficoltà, la divisione del lavoro in gruppi non permette l'assegnazione della responsabilità ad un singolo individuo, ma queste vengono viste come un fallimento comune. Anche nel mercato del lavoro occidentale la capacità di lavorare in gruppo viene del resto considerata un requisito indispensabile: le moderne organizzazioni, infatti, puntano molto sul lavoro di gruppo come strategia per ottenere migliori risultati derivanti dai talenti collettivi del team, dalla capacità dei membri di sostenersi l'un l'altro per superare i

momenti difficili e dalla possibilità di moltiplicare le opzioni grazie alla creatività che deriva dal confronto di idee (Cocozza, 2006).

290 — Quanto alla scelta della manovalanza, dice Kafka, *«erano stati scelti operai ignoranti presi dal popolo. Ma erano necessari anche operai esperti di costruzioni murarie in grande stile. Cinquant'anni prima di incominciarla si era dichiarata, in tutta la Cina che doveva essere cinta dal muro, che l'architettura ed in particolare il mestiere del muratore erano le scienze più importanti e che tutto il resto era ammesso solo in quanto era in rapporto con quelle»*. In questo passaggio si evidenzia come fosse indispensabile che il popolo condividesse la *mission* del megalomane Imperatore. Per aumentare il senso di partecipazione a quella che oggi definiamo *vision statement* (l'obiettivo generale che un'organizzazione si pone come traguardo) viene ipervalorizzata, a livello sociale, la funzione dei muratori, selezionati però tra la gente ignorante del popolo, più influenzabile e dotata di pochi strumenti cognitivi e culturali per contrapporsi al potere gerarchico e valutare criticamente il proprio ruolo<sup>2</sup>. È opportuno inoltre ricordare che in culture collettivistiche, come quelle orientali, il gruppo è più importante dell'individuo e quindi gli obiettivi di gruppo saranno perseguiti con più forza; altre variabili che influenzano le prestazioni del gruppo sono la natura del compito - più o meno complessa - e l'identità sociale, ossia parte della propria immagine derivante dall'appartenere a un gruppo che a sua volta si riflette sulla propria immagine rafforzandone l'autostima (Kozlowski, Bell, 2003). Dati questi presupposti, risulta evidente come in tali culture le strategie psicologiche più efficaci utilizzate dai leaders per motivare i subordinati risultino essere quelle che fanno leva sul tema dell'identità e del riconoscimento sociale.

Tornando al racconto, la grandiosa opera, che da un punto di vista puramente psicologico riflette il delirio di onnipotenza del

<sup>2</sup> È stato stimato che circa un milione di lavoratori morirono nella costruzione delle mura durante la dinastia Qin.

suo primo ideatore, l'imperatore Qin Shi Huang, pur essendo frutto di un impegno collettivo il cui motto era «*Spalla a spalla, una danza di popolo, il sangue non più imprigionato nel meschino circolo delle membra ma scorrente con dolcezza e con perpetuo ricorso attraverso la Cina infinita*» oltre al essere difettosa fin dalla progettazione, risulta anche inutile perché concepita come difesa contro i barbari del Nord, troppo lontani per costituire un pericolo; eppure, sottolinea l'autore, essa sola è in grado di fornire «*fondamenta sicure per una nuova Torre di Babele*». Una difesa discontinua e superflua, ipotetica base di una torre ideale: l'assurdità del progetto, ci dice la voce narrante, è connessa alla «*straordinaria oscurità*» delle istituzioni imperiali. Quest'oscurità si deve alla vastità dell'Impero, che richiede tempi interminabili per essere percorso: ogni notizia proveniente da Pechino è necessariamente, nel momento in cui raggiunge qualsiasi altra regione, già obsoleta. Il popolo vive quindi onorando sovrani morti, obbedendo a leggi non più vigenti – e lo fa coscientemente; finge di onorare e obbedire, pensando che lo farà realmente quando a ordinare sarà l'Imperatore attuale. Inconsapevoli delle rivoluzioni presenti e coinvolti solo per gioco in quelle passate, i sudditi sono «*stranieri nella città*», «*gente arrivata in ritardo*» fin dalla nascita. Potrebbero ricongiungersi col proprio presente se fossero capaci di strappare l'idea dell'Impero dall'irraggiungibile Pechino e di portarla dentro di sé, «*in tutta la sua vitalità e attuale presenza*»; tuttavia sono troppo deboli per farlo, e continuano a vivere fuori – estranei non nello spazio, ma nel tempo. La digressione kafkiana sull'assurdità delle istituzioni imperiali mette in luce anche un particolare nodo problematico relativo alla costruzione della muraglia, ossia il fatto che, aldilà della dichiarazione di intenti, gli obiettivi per cui la muraglia è stata ideata non sono stati chiaramente esplicitati e, in ogni caso, non sono realizzabili. Si tratta di un aspetto rilevante nella gestione dei gruppi di lavoro: una chiara definizione degli obiettivi consente infatti al team di condividere le priorità e le finalità generali del progetto, contribuisce a strutturare il processo



di sviluppo delle nuove idee e può favorire la collaborazione, stimolando i membri del team a perseguire un risultato comune (Mc Donough, 2000).

Con fine intuito psicologico Kafka, coerentemente con la sua visione della creatura umana, evidenzia poi un aspetto che fa da contraltare al bisogno di conformismo e che, naturalmente, potrebbe rappresentare un elemento ostativo per la realizzazione dell'impresa:

*«La creatura umana che ha un fondo di leggerezza ed è affine alla polvere che si solleva nell'aria, non tollera catene; quando lega se stessa comincerà poco dopo a scuotere follemente i ceppi e smembrerà ai quattro venti il muro, le catene e se stessa».*

Il mondo kafkiano aspira ad una forma di libertà che non ammette il famoso concetto di Jaspers che l'uomo sarebbe libero soltanto di essere scelto (Fusco, Tomassoni, 2005). Franz afferma che se anche i dirigenti non fossero stati tutti uniti in uno sforzo comune la muraglia sarebbe stata costruita in maniera unitaria e metaforicamente logica e coerente. Quindi, dice Kafka, se l'avessero voluto seriamente la muraglia poteva essere eseguita in modo unitario. Bisogna quindi concludere che i dirigenti abbiano voluto coscientemente le costruzioni parziali.

Possiamo concludere queste brevi riflessioni ipotizzando che istanze individuali e collettive si fondano e si scontrino nel processo di costruzione della muraglia (come di qualsiasi altra opera umana) che, nell'interpretazione kafkiana, diviene quindi simbolo della solitudine del singolo nel mondo, della sua aspirazione alla libertà (Fusco, Tomassoni, 1995), ma anche del suo anelito all'integrazione in un contesto onnicomprensivo per mezzo di un'opera collettiva. L'opera però, come già detto, si rivela dispersa, per cui la muraglia cinese diviene anche emblema dell'atomizzazione, delle cecità e dell'assenza di obiettivi del processo lavorativo moderno, così come della totalità ormai irraggiungibile dell'esistenza umana, in cui però vita e opera del singolo sono

così intrecciate l'un l'altra da diventare tragicamente insensate. Tuttavia, non è possibile rinunciare o rassegnarsi, ma vi è ancora vanamente il comandamento della tensione ostinata, perché un fato irraggiungibile lo ha deciso sin dall'eternità. L'imperatore lontano risiede a Pechino, non si conosce nulla di più preciso e di più dettagliato su di lui, ma basta il fatto della sua esistenza a ridare un ultimo bagliore di senso e di speranza all'esistenza isolata. Il destino umano gira a vuoto e per lo scrittore rivolto all'assoluto ruota intorno alla sua dissoluzione; ma poiché vi è un cielo e, da tempi remoti, un diretto legame carismatico fra cielo e terra, l'uomo può e deve continuare a vivere faticosamente anche se non viene più raggiunto dal messaggio imperiale, un'esistenza che non sottostà ad alcuna legge di oggi ma che obbedisce alla direttiva e all'avvertimento che giungono dal passato.

Bisogna riconoscere che in questa narrazione, come in altre del genere, regna un'atmosfera misterica che non si risolve neppure con una critica coerente e filosoficamente laica. Nessuno sa, ovviamente, come Kafka avrebbe voluto chiudere questo racconto; allo psicologo non resta che riconoscere come esso, partendo dall'analisi di un dato reale, diventi metafora dell'incomprensibilità della vita umana e delle sue declinazioni.

#### BIBLIOGRAFIA

- Cocozza, A., (2006), *Direzione risorse umane*, Milano, Franco Angeli.
- Fusco, A., Tomassoni, R., (1995), *I racconti di Kafka. Un'analisi psicologica*, Milano, Franco Angeli
- Fusco, A., Tomassoni, R., (2005), *Psicologia e comunicazione letteraria*, Milano, Franco Angeli.
- Kafka, F., (1970), "Durante la costruzione della muraglia cinese", in *Racconti*, Milano, Mondadori.

Maslow A. H. (1943), “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Number 50(4), Pages 370-96.

McDonough, E.F. (2000), “Investigation on Factors contributing to the success of Cross-Functional Teams”, *Journal Prod Innovation Management*, Number 17, Pages 221-235.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2003), “Work groups and teams in organizations”, In W. C. Borman & D. R. Ilgen (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Volume 12, Pages 333-375, New York, Wiley.