

ALTAGAMMA

LEZIONI AMERICANE DI ITALO CALVINO

Appunti di Marco Vitale su: Rapidità

Da un punto di vista economico e imprenditoriale la rapidità di pensiero e di azione è sempre stata qualità essenziale. Ma nei nostri tempi è diventata condizione di sopravvivenza. Essa vuol dire soprattutto, come dice Calvino, "agilità, mobilità, disinvoltura" e si collega strettamente alla leggerezza, intesa come il volo del "oiseau". "Mercurio, con le ali ai piedi, leggero e aereo, abile e agile e adattabile e disinvolto stabilisce le relazioni degli dei tra loro, e tra gli dei e gli uomini, tra le leggi universali e i casi individuali, tra le forze della natura e le forme della cultura".

Diventare come mercurio è la sfida per l'imprenditoriale del millennio appena incominciato, al quale appunto si riferiva Calvino. L'evoluzione sempre più rapida della tecnologia, dei costumi, dell'assetto della geopolitica rende la rapidità nel capire che cosa sta succedendo e nell'adattarsi alle nuove situazioni, come dicevo, condizione di sopravvivenza.

La crisi in corso ha illuminato tutto ciò, con una luce abbagliante. La distinzione tra le imprese che hanno capito rapidamente la natura e la portata della crisi ed i profondi mutamenti che essa imponeva, stanno emergendo dalla crisi relativamente più forti. Quelle che hanno tardato nel capire e nell'agire, ed hanno dato ascolto ai cattivi maestri, stanno soffrendo e molte hanno poche possibilità di sopravvivenza.

La maggior parte degli economisti sono stati particolarmente lenti nel capire che cosa stava succedendo, frenati da approcci manifestamente ideologici e da interessi precostituiti che vedevano turbati dalla crisi, cosa che, mentalmente, rifiutavano.

La crisi economica-finanziaria resasi palese nel 2007 non è frutto di terrorismo psicologico. Non è stata montata, ma, al contrario, si è cercato a lungo di negarla. Essa è una cosa maledettamente seria, un cambio profondo di assetti geopolitici, sociali, culturali che, come tutti i grandi cambiamenti, come tutti i parti porta con sé severi travagli, anche se oggi addolciti dalla puntura epidurale.

Ma essa è stata esaltata da comportamenti e idee che, offuscandone la comprensione, hanno finito per renderla più oscura e, quindi, alimentando la paura.

- Ritardo nel percepire l'arrivo della crisi. Iniziale rifiuto a riconoscerne la natura e la portata. La peste del 1629-30, raccontata per il Ducato di Milano dal Manzoni, non fu conseguenza diretta della degenerazione del tessuto socio - economico della città e del contado, derivante dalla carestia e poi dal rovinoso passaggio delle soldatesche alemanne dirette alla

guerra di Mantova¹. Ma lo stato di profondo disagio e miseria della popolazione, le violenze subite, i rifiuti accumulati dalla soldataglia nei villaggi e nelle case, i morti, umani e animali, abbandonati ogni dove, lo smantellamento delle modeste ma esistenti difese igienico-sanitarie² (era ancora vivo in molti il ricordo della peste del 1576, tramandata come la peste di San Carlo) hanno certamente agevolato il contagio e la sua diffusione. Le storie identificano, con nome e cognome, il portatore diretto del contagio che entrò a Milano tra l'ottobre e novembre 1629, ma certamente le degenerazioni ambientali ebbero un ruolo poderoso nella sua diffusione. Come lo ebbe il grande ritardo nel prendere coscienza del pericolo, anzi nel rifiutare a lungo il pericolo sia da parte delle autorità, che da parte della classe medica, che da parte della maggioranza della popolazione. Per tempo i due diligenti e competenti sanitari membri del Tribunale della Sanità (Tadino e Settala) incaricati di seguire la cosa, lanciarono al governatore, con un preciso rapporto, l'allarme per il rischio pendente. Ma si sentirono rispondere dal governatore, Don Gonzalo, che "non sapeva cosa farci, che i motivi d'interesse e di reputazione, per i quali si era mosso quell'esercito, pesavano più che il pericolo rappresentato; che, con tutto ciò, si cercasse di riparare al meglio, e si sperasse nella Provvidenza". E ad epidemia ormai esplosa, reiterando l'allarme al nuovo governatore, Don Ambrogio Spinola, e chiedendo mezzi economici per poter gestire l'emergenza, si sentirono rispondere con analoghe parole, che "i pensieri della guerra esser più pressanti: sed belli graviores esse curas". La rilettura di queste pagine straordinarie del Manzoni in una chiave per così dire universale, e cioè applicando gli insegnamenti che egli sviluppa dalla vicenda anche ad altre situazioni, è di grande stimolo ed interesse.

Come non vedere un parallelismo tra i vani sforzi del Tadino e del Settala per lanciare, per tempo, l'allarme e per alzare le difese per il rischio di peste, ed il rifiuto di ascoltare e vedere l'arrivo della crisi imminente e "annunciata" (Zamagni), la cecità con la quale la maggior parte degli economisti hanno a lungo rifiutato di prendere atto della gravità della stessa (ho un'intera raccolta di dichiarazioni di eminenti economisti, alcuni portatori di grande responsabilità come governatori di banche centrali, che, a crisi ormai palese, quando il negarne l'esistenza non era più possibile, dichiaravano che era una delle solite crisi congiunturali del sistema capitalistico e che sarebbe durata non più di sei mesi)? Nella lettera con la quale un gruppo di eminenti economisti della London School of Economics,

¹ Ventottomila fanti e settemila cavalli, scesi dalla Valtellina lungo il corso dell'Adda.

² Tra queste primario il lazaretto di Milano, ampio luogo di isolamento, iniziato nel 1489 "co' denari d'un lascito privato".

scritta dopo averci pensato su per oltre sei mesi, rispondono alla regina Elisabetta d'Inghilterra, che nel corso di una visita alla loro scuola aveva chiesto perché gli economisti non avessero capito la severità della recessione, si parla, in un raro slancio di sincerità, di "psychology of denial" (psicologia del rifiuto, esattamente quella che Manzoni descrive per la peste); si chiarisce che i santoni della finanza erano riusciti a convincere se stessi ed i politici che i rischi erano astutamente distribuiti e dispersi sui mercati finanziari e si sottolinea che *"it is difficult to recall a greater example of wishful thinking combined with hubris"*, per poi concludere: *"In summary, Your Majesty, the failure to foresee the timing, extent and severity of the crisis and to head it off, while it had many causes, was principally a failure of the collective imagination of many bright people, both in this country and internationally, to understand the risks to the system in a whole"*.

Come non paragonare le acrobazie intellettuali e verbali dei medici milanesi che, a nessun costo, volevano parlare di peste e parlavano di "febbri maligne" e di "febbri pestilenti" pur di non usare la parola: "peste" (*"miserabile ruffianeria di parole, e che pur faceva gran danno"*, dice il Manzoni), con il pervicace e prolungato rifiuto da parte dei nostri economisti di usare la parola "recessione" e con la tesi, a lungo sostenuta, che la crisi finanziaria non avrebbe toccato l'economia reale (distinzione già di per sé, sempre e comunque, demenziale)?

Come non paragonare le prime misure prese dai governi e soprattutto gli ultimi atti del presidente Bush e del suo malefico ministro del Tesoro, Paulson, aventi natura più di esorcismi che di rimedi, con la pressione pubblica e popolare che forzò il riluttante arcivescovo Federigo a dare l'assenso alla grande processione, con esposizione delle spoglie di San Carlo, l'11 giugno 1630, che, incrementando le occasioni di contagio a causa della gran folla, fece esplodere il numero dei morti per peste? E qui, invece di attribuire l'effetto alla causa vera, si scatenò la caccia agli untori.

Come non paragonare l'improvvisa euforia che sta prendendo molti, che festeggiano la presunta fine della crisi, prima che si realizzino le correzioni di sistema, necessarie per avviare un nuovo ciclo di sviluppo sostenibile, alla felice e serena convinzione di Don Ferrante che *"in rerum naturam"* la peste non può esistere, perché non è sostanza né spirituale né materiale e che la vera ragione del contagio è la fatale congiunzione di Saturno e Giove: perciò non ci sono cautele da prendere ma solo aspettare che la congiunzione passi, sicché Don Ferrante morì di peste sereno e felice?

La progressione è descritta dal Manzoni, con grande efficacia, con queste parole:

“In principio dunque, non peste, assolutamente no, per nessun conto: proibito anche di proferire il vocabolo³. Poi, febbri pestilenziali: l’idea s’ammette per isbienco in un aggettivo⁴. Poi, non vera peste; vale a dire peste sì, ma in un certo senso; non peste proprio, ma una cosa alla quale non si sa trovare un altro nome⁵. Finalmente, peste senza dubbio e senza contrasto: ma già ci s’è attaccata un’altra idea, l’idea del venefizio e del malefizio, la quale altera e confonde l’idea espressa dalla parola che non si può più mandare indietro”.

Con l’idea del venefizio e del malefizio si innesta nella successione la fase tragica degli untori e della caccia all’untore, che finisce per apparire plausibile anche ad una mente limpida e acuta come quella del medico Tadini e si insinua persino nella mente dell’arcivescovo Federigo. E qui dobbiamo stare bene attenti, per non cadere anche noi in questa spirale. Se abbiamo usato parole severe verso la congrega degli economisti e dei banchieri, perché ciò è indispensabile, dobbiamo guardarci dal veder in loro la causa unica della crisi. Sarebbe una insensata caccia all’untore. Parimenti se usiamo parole di severità verso certi interventi dei governi o verso i loro ritardi e le loro omissioni, dobbiamo guardarci dall’attribuire loro tutte le responsabilità della crisi o del protrarsi della stessa. Sarebbe anche questa un’insensata caccia all’untore. Dobbiamo piuttosto rivolgere l’attenzione al contesto, all’ambiente nel quale la crisi è stata concepita, è stata a lungo in gestazione ed è poi, alla fine, scoppiata.

Il modo di affrontare la peste milanese del 1630 e la crisi finanziaria del 2007 sono un perfetto esempio dei danni che può causare la mancanza di rapidità nel capire e nell’agire.

Non bisogna confondere la lentezza nel capire con la mancata previsione. Molte critiche sono state rivolte agli economisti per non aver saputo prevedere la crisi. Si tratta di critiche infondate. Gli economisti non devono prevedere un bel niente, ma solo analizzare bene il presente, Come diceva Popper: “del futuro non so niente”. E niente posso sapere perché il futuro è sempre aperto. Quello che posso e devo fare è capire bene e rapidamente il presente ed il significato di ciò che avviene oggi.

E’ molto importante il passaggio dove Calvino preciso: “Ogni valore che scelgo come tema delle mie conferenze, l’ho detto in principio, non pretende d’escludere il valore contrario: come nel mio elogio della leggerezza era implicito il mio rispetto per il peso, così questa apologia della rapidità non pretende di negare i piaceri dell’indugio”. Questo passaggio ci aiuta a riconciliare la necessità della rapidità con l’emergere di nuove tendenze in favore della ponderata lentezza: il grande

³ A lungo è stata rifiutata la parola “crisi”, per parlare, invece, di “rallentamento”.

⁴ Si incomincia a parlare di “minor crescita”.

⁵ Si parla finalmente di “crisi”, ma solo finanziaria, che quindi lascerà indenne l’economia reale. A Milano, precisa il Manzoni, si parlava di non vera peste perché non tutti morivano.

successo di Slow Food non è causale; così come non è causale il ritorno di modi di viaggiare lenti come il trekking, raggruppati nell'espressione "slow travel", che reinterpreta, in chiave contemporanea, l'antico proverbio siciliano: "cu va adaggiu fa viaggiu". Solo chi va piano viaggia veramente. Gli altri si spostano. E' in atto, dunque, una tendenza a evitare che la rapidità diventi frenesia disordinata o, meglio, a correggere questo fenomeno in atto da tempo di confondere rapidità e frenesia. Il decisionismo veloce ma confuso non è ciò di cui abbiamo bisogno. Abbiamo bisogno di rapidità, ma anche di riflessione, di pensiero, di chiarezza, di lucidità, di esattezza. E' quanto emerge in un altro grande proverbio siciliano: "pensa adagiu e travagghia prestu", che riecheggia il latino "festina lente", che anche Calvino amava. E' interessante che il nuovo direttore dell'Istituto Italiano di Cultura di New York, Riccardo Viale si proponga di lanciare a New York un Festival della lentezza (articolo allegato).

Dunque Mercurio, cioè la sintonia "ossia la partecipazione al mondo intorno a noi"; ma anche Vulcano, cioè la focalità "ossia la concentrazione costruttiva". Entrambi queste caratteristiche sono necessarie all'impresa. Mercurio "con le ali ai piedi, leggero e aereo, abile e agile e adattabile e disinvolto" deve anche stabilire i contatti tra "gli dei e gli uomini", "tra le leggi universali e i casi individuali". E se il continuo mutamento delle cose degli uomini richiede continua rapidità di adattamento, la necessità di stabilire un rapporto tra dei e uomini, tra leggi universali e cose individuali, fa nascere anche la necessità di "dare spazio al durevole". Io sono convinto che non c'è futuro senza radici e guardo con grande preoccupazione ad una scuola che, passo dopo passo, ma sistematicamente ormai, ceda ai giovani - o taglia - le radici dalle quali essi provengono. E' un grido d'allarme ormai lanciato da parecchi e, ultimamente dal filologo Claudio Giunta nel suo brillante pamphlet: *L'assedio del presente. Sulla rivoluzione culturale in corso* (Il Mulino 2008). La tesi di Giunta è che, a furia di forzare il presente, "il sapere storico e filologico, che è alla base della cultura umanistica, ha sempre meno spazio; e intere legioni di studenti beatamente ignare di Sant'Agostino e di Shakespeare sono incoraggiate a esprimere le loro personali opinioni su Montale, Derriche o sull'arte informale, quando non sulla lettura aborigena, sul problema dei *gender* nella poesia francese contemporanea o sul festival di Sanremo". Per fortuna in molti luoghi formativi (più in America che in Italia, sempre pronta a seguire supinamente gli errori americani quando questi li stanno superando) riaffiora la necessità di dare spazio al durevole (è notevolissimo l'incremento in USA di iscrizioni a corsi umanistici). E ciò proprio in un tempo in cui la velocità di cambiamento ed il succedersi convulso degli eventi sembra travolgere ogni memoria, ed in cui il cambiamento fine a se stesso sembra quasi diventato un'ideologia.

Sotto questo profilo è di grande interesse il libro di Bennis e Thomas: *L'alchimia della leadership, Geek e Geezer, generazioni di leader a confronto* (Il Sole 24 Ore, 2003; titolo originale: *Geeks & Geezers*, 2002). Warren G. Bennis, classe 1925, è uno dei maggiori autori contemporanei di management, in particolare in materia di leadership, anche quale fondatore del Leadership Institute della University of Southern California. Gli autori partono da quarantatré interviste di due generazioni di leader. Il primo gruppo comprende leader tra i 70 e gli 80 anni, *i geezer*, ed il secondo, leader intorno ai 30 anni, *i geek*; per semplificare: i leader del mondo digitale confrontati con i leader del mondo analogico. Il termine *geek*, che nel linguaggio corrente indicava i fenomeni da baraccone che stupivano il pubblico staccando la testa alle galline con i denti, viene da qualche tempo utilizzato per definire i giovani (chiamati anche *computer geek*) generalmente esperti di informatica e di spirito imprenditoriale, venuti alla ribalta soprattutto nell'ambito della *new economy* (tipico

esempio Bill Gates). Il termine *geezer* che, nel gergo popolare significa “vecchio pazzo”, o, comunque, “anticonformista”, viene utilizzato per indicare i grandi vecchi che sono rimasti leader anche attraverso la rivoluzione culturale, sociale ed economica che ha fatto emergere i *geek*. Di grande interesse è proprio l’evoluzione del pensiero di Bennis e Thomas. Essi partono dalla constatazione delle differenze culturali profonde tra i *Geezer* e i *Geek*, differenze determinate dalla diversità delle epoche in cui essi si sono formati e dalla fatto che l’epoca in cui uno cresce e vive ha un impatto determinante sulla natura della leadership. Nell’epoca precedente, l’esperienza era un fattore determinante della leadership, mentre nell’epoca attuale, dominata dal dubbio, dalle incertezze, dalla mancanza di mappe codificate, da salti tecnologici, un peso maggiore è dato alla intuizione, alla creatività, alla capacità di indicare nuove vie non appesantite dall’esperienza. Un peso maggiore è dato a quello che, ricorda Bennis, i buddisti Zen chiamano “lo spirito del principiante”. L’epoca dei *Geezer* è stata l’epoca dei limiti, l’epoca nel corso della quale l’incubo della terza guerra mondiale è sempre stato presente (nel 1950 il presidente USA Harry S. Truman scriveva nel suo diario: “L’impressione è che la terza guerra mondiale sia vicina, qualunque cosa verrà la dobbiamo affrontare e siamo pronti a farlo”. Citato in Bennis-Thomas), l’epoca della dura e lunga gavetta. L’epoca dei *Geek*, è invece l’epoca delle possibilità, un’epoca rinascimentale, della creatività, delle opportunità illimitate, della velocità, dell’arricchimento rapido attraverso l’innovazione spinta, “delle molte vite possibili”. Giustamente Bennis-Thomas citano, come emblema di questa epoca, la seguente offerta di lavoro della Apple:

“ Offerta di lavoro della Apple: “Ecco la proposta che vi farà la Apple, ecco ciò che vogliamo da voi. Vi daremo l’opportunità di fare buone esperienze. Vi insegneremo cose che non potreste imparare da nessuna parte. In cambio.... Ci aspettiamo che voi lavoriate come matti, che sposiate l’idea finché starete qui... Non siamo interessati ad assumervi per tutta la vita, non appartiene al nostro modo di pensare. Si tratta di una buona opportunità per entrambi che probabilmente ha un tempo limitato”, citato in P. Cappelli, The New Deal at Work: Managing the Market Driven Workforce, Harvard Business School Press, Cambridge (Mass.) 1999.”

Partendo da questa impostazione e puntando, con grande acutezza, sulle differenze tra l’epoca dei *Geezer* e l’epoca dei *Geek*, Bennis-Thomas alla fine giungono, quasi con sorpresa, ad una significativa conclusione. Al termine della loro ricerca essi identificano quattro qualità come decisive della leadership:

- capacità di adattamento;
- abilità di coinvolgere altri in un progetto condiviso;
- forte autorevolezza;
- integrità.

E concludono:

“Dopo aver identificato le qualità essenziali per esercitare la leadership, ci siamo resi conto che esse caratterizzano i leader di ogni cultura e in ogni contesto. Si tratta degli attributi che sostengono e definiscono i leader non solo nell’epoca digitale, ma in qualsiasi momento storico, pubblica arena, business e sala di consiglio”.

Dunque la ricerca del durevole nell’epoca del cambiamento non è contraddittoria né futile. E in questo impegno, pur non potendo sfuggire del tutto alla spinta della velocità, propria del nostro tempo, dobbiamo imparare a governarla, a resisterle, se necessario, per proteggere e conservare il tempo del “pensare”. Perché, come dice un bel proverbio siciliano contemporaneo: “Pinsari è spaziare all’infinito” (pensare è spaziare nell’infinito). E Bennis-Thomas con linguaggio certo meno

efficace, osservano: *“Le aziende devono incoraggiare a riflettere su quanto stanno imponendo perfino quando affrontano sfide nuove. Devono capire come a volte sia più produttivo meditare con calma piuttosto che lasciarsi prendere dalla frenesia”*

Ecco che allora l'operazione culturale che dobbiamo realizzare non è quella di recidere il legame con il passato, come tentano di fare tanti sciagurati che governano la nostra scuola e come martellano altrettanto sciagurati slogan del tipo *Life is now*: perché senza passato non c'è neanche futuro. Dobbiamo invece scoprire il durevole, ciò che sta fermo nel trascorrere del tempo; adattarlo al nostro tempo e, innovando, integrarlo con i nuovi valori e fattori di sviluppo che caratterizzano maggiormente la nostra epoca e il prevedibile futuro.

E quindi, certamente la nostra riflessione deve dare grande spazio ai temi della *leadership*, dell'innovazione, della rapidità di pensiero e di azione. Ma in questa ricerca le antiche conoscenze che hanno attraversato i secoli e i millenni, sono non solo utili, ma indispensabili. Ed è per non saper tessere questi legami tra passato, presente e futuro che la gran parte della letteratura manageriale è buona solo per il riciclo della carta che in Italia è, per fortuna, una delle attività che funzionano bene.

Dunque se le cose del mondo si muovono vorticosamente e ci spingono a continui rapidi mutamenti, l'altra esigenza di stabilire un contatto tra noi e gli dei, tra leggi universali e casi individuali (Mercurio) ci spinge a non confondere rapidità con confusa frenesia, a fermarci a riflettere, a capire ciò che manca ma anche a ricercare il durevole, a non essere frettolosi e superficiali, a scendere con Vulcano nel centro della terra a fare un lavoro meticoloso, esatto, di qualità, un lavoro destinato a durare.

Come si colloca l'impresa ed il management italiani nel quadro di queste diverse esigenze? Un po' come per la leggerezza osserviamo l'esistenza di grandi contraddizioni. Da un lato il management italiano è noto per la sua rapidità, duttilità, adattabilità. E spesso anche le imprese italiane presentano queste qualità.

Ma poi pesa su tutti e quindi anche sulle imprese la lentezza del Paese nel suo insieme. Il paese è lentissimo nel ricambio delle classi dirigenti (soprattutto ma non solo della classe politica); è lentissimo nel ricambio delle idee (l'Italia è ancora uno dei paesi più appesantiti dalle ideologie, cosa peraltro in contrasto con un accentuato cinismo); è lentissimo nell'evoluzione e adattamento delle istituzioni, è lentissimo nella capacità di risolvere problemi. Nell'insieme l'Italia è paese lentissimo, al limite dell'immobilismo, e quindi poco adatto ad affrontare il terzo millennio. E ciò è conseguenza di tre forze che tutte premono nella stessa direzione: il dominio degli ideologismi (e questi tanto più sono sorpassati tanto più sono forti, perché non sono veramente creduti ma vengono cinicamente utilizzati strumentalmente per servire interessi; il dominio dei conflitti d'interessi generali ed endemici; la diffusa profonda ignoranza della grande maggioranza della popolazione.

Perciò il Paese è lentissimo ed anche le imprese lo sono, salvo quelle (per fortuna in numero limitato) che riescono a liberarsi dalla palude nazionale e proiettarsi in una dimensione culturale e operativa internazionale.

Marco Vitale
www.marcovitale.it