

ALBERONI, DICE... E CHI SA COGLIERE + MEMORIZZA



*Milan A.C.
S.p.A.*



ARTICOLI DEL PROF. FRANCESCO ALBERONI PUBBLICATI SUL CORRIERE DELLA SERA

LE VIRTÙ POLARI

Il mondo moderno è caratterizzato dalle grandi organizzazioni. Enti pubblici, grandi imprese, multinazionali. Quali sono le virtù necessarie per vivere dentro queste organizzazioni? Quelle che ci consentono di dare il nostro apporto e, nello stesso tempo, di avere riconoscimenti, successo?

Ogni tipo di società ha bisogno di certe virtù e non di altre. In una società guerriera sarà apprezzato il coraggio fisico. In una società di corte la raffinatezza. Nei servizi pubblici la sollecitudine. E nell'organizzazione? Qualcuno sostiene che nelle grandi organizzazioni occorrono precisione, meticolosità, sistematicità, amore dell'ordine, ubbidienza, prudenza. I moderni esperti dell'organizzazione insistono, invece, su qualità come l'iniziativa, la creatività, l'imprenditorietà. L'organizzazione moderna, essi dicono, non ha bisogno di burocrati, ma di managers e il manager è, essenzialmente, un imprenditore.

È però un imprenditore di tipo particolare perché opera all'interno di una struttura, ha dei superiori a cui rendere conto e, spesso, più d'uno. In realtà ci troviamo di fronte ad una figura assolutamente nuova che deve combinare in sé qualità e virtù che, nel passato, erano considerate addirittura antitetiche.

Eccone un esempio. Il manager deve essere creativo, individuare nuovi problemi e nuove soluzioni. Deve fare continuamente nuove proposte, deve avere slancio, entusiasmo. Deve spendersi per far accettare il suo progetto, credere in se stesso. Però deve anche essere pronto a rinunciarvi. È questo un punto altrettanto fondamentale. Le strategie delle grandi imprese sono decise lontano, spesso in un altro paese. La decisione tiene conto di innumerevoli fattori, di innumerevoli esigenze. Ed ecco il problema: la persona creativa, entusiasta, attiva, quando la sua proposta non viene accettata, si deprime, si abbatte, si rinchiude in se stessa. Vive il rifiuto come frustrazione. A poco a poco smette di proporre, smette di credere in se stessa. Il manager questo non può permetterselo. Deve continuare a proporre e saper rinunciare.

Questa natura duplice, polare, della virtù del manager la ritroviamo in tutti gli altri campi. Il manager deve essere ambizioso, competitivo. Deve cercare il successo per sé e per l'impresa. Ma deve anche essere capace di collaborare con i colleghi e con i dipendenti. Nessuna azienda può crescere se al suo interno non c'è un clima amichevole. Accanto alle doti di competizione è necessario che il manager sviluppi qualità umane come la gentilezza e la capacità di chiedere scusa, di riconciliarsi. Un po' come nello sport. Dopo la competizione i due atleti si riconciliano, si stringono la mano, cercano di essere amici, dimenticano la sfida.

L'amicizia che nasce dentro le imprese è spesso molto fragile, qualche volta ipocrita. Perché è continuamente costretta a lasciare il passo all'ambizione o all'utile economico. Però è ugualmente preziosa perché rappresenta uno spiraglio di delicatezza e di umanità in un rapporto che, altrimenti, sarebbe arido e vuoto.

Ed ecco la terza polarità. Da un lato il manager deve essere razionale, freddo, stabilire procedure, metodi rigorosi, pianificare minuziosamente il futuro. Dall'altro, però, deve essere anche estremamente abile nel cogliere il nuovo, nell'individuare, in mezzo alla enorme massa di dati, che gli arrivano ogni giorno, quello importante. Di cogliere il segnale debole nascosto fra mille segnali forti. Questo richiede intuizione, sensibilità. Il nuovo non si presenta mai con la grancassa. È silenzioso, subdolo. È un granello piccolo, una increspatura, un niente. Per coglierlo bisogna vuotare la mente, socchiudere gli occhi, saper ascoltare. Un'altra polarità è quella fra capacità di decidere, di dare ordini, di esigere ubbidienza e capacità di negoziare, di convincere. Nell'azienda moderna non



vi è mai un'unica linea gerarchica, un unico capo a cui rispondere. Bisogna saper presentare le proprie idee in modo convincente. I rapporti con i consulenti, con i professionisti, con la stampa, richiedono tatto. Quelli con i collaboratori e i dipendenti pazienza, dedizione, capacità di coinvolgimento.

Occorre, ora, un chiarimento. Una virtù polare non è una via di mezzo, l'aurea *mediocritas*, un poco dell'uno e un poco dell'altro per non esagerare. È, al contrario, entrambe le cose. Capacità di proporre e capacità di rinunciare, competitività e riconciliazione, metodo e intuizione, fermezza e tatto. Tutto questo è difficile. Chi vuol riuscire deve plasmare, disciplinare il proprio carattere, ma anche coltivare spazi di sensibilità umana autentici, di disponibilità autentica. Alcuni giovani che hanno studiato a fondo economia aziendale pensano che sia sufficiente un'ottima preparazione e una grande aggressività. Sbagliano. La società moderna è estremamente mutevole e complessa. Tutti gli atteggiamenti rigidi, nel lungo termine, sono destinati all'insuccesso. La presunzione, l'arroganza, l'autoritarismo, sono catastrofici per tutti.

★ ★ ★

CHI CERCA SOLO IL SUCCESSO

Per realizzare un'opera veramente grande e, quindi, per avere un reale, duraturo successo, occorre non desiderarlo, non cercarlo, non farsene ossessionare. Anzi, non pensarci affatto e concentrarsi, invece, sulla qualità del lavoro, cercando solo e soltanto la perfezione. Detta così sembra una di quelle massime edificanti che servono a consolare chi non ha avuto successo. Sul tipo di quella secondo cui i veri meriti vengono sempre riconosciuti o che non è importante vincere, ma partecipare alla gara.

Invece non si tratta affatto di una massima morale, ma di un fenomeno reale ed osservabile. Un fenomeno, dobbiamo aggiungere, paradossale. Perché, per avere successo è necessario, da un lato, desiderare di averlo, cercarlo, essere motivati al successo. Ma, dall'altro, contemporaneamente, non cercarlo, disinteressarsene. Un po' come succede della felicità. Noi non possiamo trovare la felicità se non la cerchiamo, se non andiamo alla ricerca delle cose che ci piacciono, se non creiamo le situazioni in cui possiamo incontrarla. Però, se vogliamo catturare la felicità con sicurezza, in una certa domenica, in una certa vacanza, quasi sempre saremo delusi. Perché il nostro desiderio cresce smisuratamente, diventiamo impazienti e qualunque contrattempo finisce per amareggiarci. In questa situazione non potremo mai essere felici. Per essere felici dobbiamo saper accettare l'insuccesso e la sfortuna, non aspettarci nulla, allora la felicità ci appare.

Nel caso dell'opera importante noi possiamo essere ostacolati proprio dal desiderio di successo, e in molti modi. Teniamo presente che il successo è un riconoscimento pubblico. È la gente che discute ciò che abbiamo fatto, che lo apprezza, che parla di noi, che lo approva. Molti, allora, per raggiungerlo, si preoccupano soprattutto di piacere alla gente, di fare ciò che questa domanda, di compiacerla. Cosa giusta ma che, da sola, è assolutamente insufficiente. Il successo di un romanzo deriva anche da qualcosa di totalmente inatteso, da qualcosa che nessun pubblico avrebbe potuto immaginare prima. Dall'innovazione, dalla creazione di ciò che nessuno, né l'autore, né il pubblico avrebbero saputo immaginare. Il successo richiede qualcosa di assolutamente nuovo, sconcertante, che potrebbe determinare il trionfo o il fallimento totale. Il *novum*, l'alea, l'imprevedibile e, quindi, l'inconoscibile, sono parte essenziale delle grandi opere.

Perciò chi si limita a seguire i gusti del pubblico e a cercarne il favore, chi si limita a seguire i suggerimenti dei ben informati, dei critici, a domandarsi che cosa pensano le giurie dei premi, non potrà mai fare un'opera importante. Perché produrrà qualcosa di già noto, di vecchio. Darà ai suoi interlocutori ciò che sanno già.

Un altro motivo deriva dal fatto che il patere del pubblico, la sua reazione non è mai omogenea. Alcuni pensano che il successo consista nell'essere approvati, apprezzati, ammirati. Certamente, ma anche discussi, criticati, invidiati, odiati. Chi si preoccupa eccessivamente dell'opinione degli altri resta frastornato. Per accontentare tutti dovrebbe mettervi dentro un po' di tutto, lottizzarsi, frantumarsi, fare mille differenti moine. Invece l'opera che vale è sempre qualcosa di unitario e di definito. Quindi il frutto di una scelta, di una esclusione intransigente.

Da ultimo vi è il complesso gioco dell'aggressività. La gente che ci circonda, talvolta, vuol trarci deliberatamente in errore. È questo un fenomeno sconcertante, e che facciamo fatica ad ammettere perché, spontaneamente, pensiamo che chi ci parla, chi ci consiglia, chi si occupa di noi, sia un amico. Invece noi siamo oggetti di



gelosia e di invidia. Il geloso vuol ferire chi amiamo o vendicarsi del fatto che lo abbiamo trascurato. L'invidioso vuole il nostro male sempre e comunque.

Ma il pericolo più grande non viene mai dalla invidia degli altri, viene dalla nostra invidia. L'invidia è un sentimento mimetico. Nasce dalla identificazione con chi consideriamo superiore a noi. Finché questa persona ci appare raggiungibile noi proviamo un sentimento di emulazione. Quando invece la distanza fra lui e noi aumenta, allora, non potendolo raggiungere, cerchiamo di abbassarlo al nostro livello. Diciamo che non vale nulla.

Facendo così noi perdiamo qualcosa di essenziale: il nostro modello, il nostro ideale. Distruggiamo ciò che avrebbe dovuto farci da guida, portarci verso l'alto. Chi, anziché concentrarsi sulla sua opera, pensa ai concorrenti, a chi ha avuto successo e prova invidia per loro, non solo disperde le sue energie in un odio sterile, ma si acceca. Non vede più che cosa ha valore, non si sente più stimolato a migliorare, non riesce neppure più ad imparare. L'invidioso guarda fuori di sé solo per cercare ciò che lo allontana dalla meta'.

Per questo, qualunque cosa facciamo, qualunque sia il nostro lavoro, l'unica salvezza sta nel concentrarsi su di esso, cercando di farlo in modo perfetto. Per i greci questa era la virtù, l'*areté*, l'eccellenza.

★ ★ ★

L'ESAME

Devo andare ad una riunione in cui viene presentata la pubblicità di un'azienda per i prossimi anni. Vi abbiamo lavorato a lungo. Prima i dubbi, le ricerche, poi lo studio di una soluzione. Abbiamo esplorato molte strade, consultato molte agenzie. Ne abbiamo scelta una con attenzione ed essa ha certamente investito nell'operazione tutte le sue risorse. Nonostante ciò aspettiamo con ansia di vedere i risultati.

Nessuno, dall'amministratore delegato fino ad un semplice consulente quale sono io, ha gli elementi per sapere se andrà tutto bene. C'è in ogni intrapresa, anche in quella programmata con cura meticolosa, un margine incredibile di rischio.

Chi ha fatto un film come fa a sapere se poi il pubblico sarà pronto a riceverlo e ad acclamarlo? Dopo, quando c'è stato il successo, tutto appare semplice e logico, ma della logica illusoria delle cose già accadute.

La vita, nella sua essenza, nella sua struttura, è progetto e rischio. C'è sempre un momento in cui siamo spesi nell'attesa. Per migliaia di anni il destino dei popoli e delle civiltà è stato affidato alla guerra, spesso ad un'unica battaglia. Entrambi i contendenti accumulavano tutte le loro risorse, gli uomini, l'organizzazione, il coraggio, i simboli, i canti, la forza delle tradizioni, in un unico punto. La sera dopo uno di loro sarebbe stato distrutto, spazzato via per sempre.

Anche noi, come individui, qualsiasi cosa facciamo, non possiamo sottrarci a questa legge dell'esistenza. Non capisco quei pedagogisti che vogliono togliere gli esami dalle scuole. L'esame è parte integrante dell'educazione. Non capisco quei genitori che vogliono evitare ai loro figli questo stress. Vivere vuol dire prevedere, calcolare, padroneggiare lo stress.

È soltanto quando stiamo per affrontare l'esame che noi ci rendiamo conto di quanto avremmo potuto e dovuto fare. Prima tendiamo a cullarci nelle illusioni, ad immaginare il mondo come ci piacerebbe che fosse. Lo studente guarda il grosso libro e gli sembra impossibile che possano veramente interrogarlo su una qualsiasi delle pagine, su una qualsiasi delle frasi. Cerca di non pensarci, rinvia. Ma quando si avvicina l'esame la sua mente diventa più acuta, più sospettosa. Va a vedere come si svolgono le interrogazioni ed incomincia ad avvicinarsi alla realtà.

Un progetto, all'inizio, è una semplice fantasia, un sogno. Per realizzarlo, noi dobbiamo ricostruire nella nostra mente tutte le sfaccettature del reale, tutte le possibili alternative. Prevedere tutti i possibili trabocchetti che ogni azione può incontrare, tutti i possibili «esami» che il mondo, ad ogni tappa, inevitabilmente ci imporrà.

Per tutti questi passaggi, ogni volta, dobbiamo cercare di metterci nello stato d'animo del giorno che precede la battaglia, per vedere se non abbiamo sbagliato in qualche punto, se non abbiamo trascurato un particolare importante, se non ci siamo fatti trascinare dall'entusiasmo, se siamo stati obiettivi. Dobbiamo riprodurre il più possibile la realtà, l'ansia della realtà, l'incertezza della realtà.

Per questo programmano meglio le grandi organizzazioni. Perché ogni funzionario si concentra su un problema specifico. Perché, utilizzando ricerche, consulenti, test, la realtà viene simulata meglio. Invece l'individuo



isolato, anche geniale, può farsi trascinare da un suo pregiudizio, da una sua preferenza. Per questo il despota, anche intelligentissimo, ad un certo punto sbaglia. Perché non ascolta le voci degli altri, i messaggi del reale.

Solo correndo incontro alla realtà, accettandone fino in fondo il durissimo esame, noi possiamo sperare di ridurre il rischio del futuro.

★ ★ ★

LA PAZIENZA

Se invitiate la gente a dire che cosa le viene in mente pensando alla pazienza, ottenete risposte del genere: «Una donna rassegnata, un bue, una persona anziana che fa passare il tempo». Invece, all'impazienza: «Un giovane vivace, un capo che dà ordini in modo imperioso, una donna bella e capricciosa». Ci sono poi molti che considerano la pazienza e l'impazienza due qualità innate, come sarebbero il colore degli occhi o la lunghezza del naso. Alcuni addirittura si vantano dell'impazienza del marito e della moglie. «Non riesce a star ferma un momento, non sopporta le lungaggini» dicono, come se fosse una prova di vivacità intellettuale o di forza di carattere.

Sono invece convinto che la pazienza sia una virtù fondamentale. E, tanto per cominciare, non è affatto innata. La pazienza si apprende, si costruisce col ferreo esercizio della volontà. Il bambino è impaziente. Se ha fame piange, se non c'è la mamma si dispera. L'adolescente è impaziente, morde il freno per stare qualche ora fermo a scuola. Ma anche il bambino, anche il ragazzo, se vogliono riuscire in uno sport, dal calcio alla pesca, devono subito disciplinare i loro impulsi. Devono imparare a stare immobili, attenti, e poi scattare quando è il momento, né un istante prima, né un istante dopo. Devono ripetere pazientemente centinaia di volte lo stesso gesto per perfezionarlo.

Molta gente confonde la pazienza con la pigrizia, il disinteresse, l'apatia. Stati psichici caratterizzati dalla mancanza di energia vitale. Invece la pazienza è la capacità di controllare una grande energia vitale senza farsene travolgere, ma indirizzandola a un fine. Nei momenti difficili della vita noi dobbiamo essere capaci di perseguire tenacemente una meta, di volerla con tutta la forza del nostro animo, eppure dobbiamo anche saper aspettare. Come è più facile dare in escandescenze, sbattere una porta! Difficile è sopportare la prima, la seconda, la terza sconfitta e, ogni volta, ricominciare, ritessere le file, cercando nuove strade, nuove alleanze.

Tutte le volte che dobbiamo affrontare una grave prova, come un concorso, un affare, una malattia, ma anche un amore, la vera difficoltà è saper resistere giorni e giorni, mesi e mesi, alla più atroce incertezza. La pazienza, in questi casi, è il nome che diamo al coraggio.

Il coraggio è la virtù del cominciamento. La pazienza è la virtù del ricominciamento. Perché deve rinascere ogni mattina, ogni ora, ogni minuto. Per «tener duro» bisogna ricominciare a farlo infinite volte.

I giovani, finché sono in famiglia, possono permettersi di essere impazienti, cioè di comportarsi come bambini protetti dai loro genitori. Il momento della verità viene quando incominciano a lavorare. Allora, con stupore, si accorgono che nessuno più correge le loro intemperanze. E che ogni errore devono pagarlo.

E, da quel momento, ogni progresso professionale dipende dalla loro capacità di osservare gli altri, di studiarli, di capirli. Siano essi i colleghi, i clienti o i dirigenti. E anche quando viene il momento di parlare, di dire le proprie ragioni, devono sapersi controllare, agire con prudenza e pazienza.

L'impazienza crea sempre panico e disagio attorno a sé e, alla fine, si fa tutti nemici. Il padre padrone che, quando torna a casa, urla ad ogni ritardo, il capufficio che sbraita con la segretaria, il dirigente che strapazza i suoi collaboratori. Costoro usano l'impazienza come strumento di dispotismo e avvelenano la vita e il lavoro degli altri.

Chi vuole riuscire non può permettersi questi capricci. A cominciare dal venditore che deve porsi dal punto di vista del cliente, sempre gentile, sempre paziente. Ma anche il grande manager, se vuol ottenere il consenso dei suoi collaboratori, se vuol motivarli davvero, deve essere pronto ad ascoltarli, a parlare, a spiegare, a giustificare, come fa l'allenatore di una squadra. Deve mettercela tutta, e prodigarsi, prodigarsi; e ne deve avere di pazienza!

★ ★ ★



CHI DURA NEL TEMPO?

Ci sono dei campioni sportivi che si impongono con forza sopra tutti gli altri. La loro bravura è tale da non avere veramente più rivali. Sono invincibili.. Tutti parlano di loro, e sembra che il loro successo debba durare in eterno. Invece, improvvisamente, perdono le straordinarie capacità che li avevano portati al trionfo e, in poco tempo, spariscono nell'anonimato.

Mi viene in mente Paolo Rossi, il centravanti della Juventus che fu uno degli artefici della vittoria ai campionati del mondo in Spagna. Aveva un'abilità eccezionale. Come è possibile, che sia scomparsa nel giro di due, tre anni? Eppure è andata così. Paolo Rossi è scomparso di scena per lasciare il posto prima a Platini, poi a Madonna.

Perché vi sono anche dei campioni che continuano a gareggiare per anni, ad essere bravi per anni, a restare alla ribalta per anni ed altri, invece, che svaniscono subito? Che cos'hanno di diverso? La struttura fisica, la fisiologia? O, invece, la differenza va cercata nella mente, nella psiche, nella motivazione?

È in questa direzione che si deve guardare. Alla motivazione e al modo di pensare.

Tutti i campioni che hanno avuto una carriera folgorante avevano una spinta interiore. Molti di loro sono venuti dai ghetti, da ambienti miserabili e lo sport è stato l'unica strada per uscirne, l'unico strumento per il riscatto. Nello sport non occorre una lunga preparazione come nelle scienze, come nell'arte. Basta la forza fisica, l'energia muscolare, un certo talento ma, soprattutto, la volontà di riuscire, la rabbia. È per questo che tutti i grandi pugili ormai sono neri, perché gli altri non sono più disposti a battersi fino in fondo, a farsi ammazzare sul ring. Loro sì, loro sono pronti a farsi rovinare, a farsi uccidere, pur di uscire dal ghetto.

Questa motivazione straordinaria, quando raggiungono il successo, subisce una trasformazione. Adesso il campione è ricco, può fare una vita comoda, tende a rilassarsi. Nello stesso tempo acquista una grande fiducia in se stesso. Spiega il suo successo con le sue sole qualità. Non capisce o dimentica che lo deve a molti altri fattori, a molte altre persone. C'è stato chi lo ha scoperto, chi ha puntato tutto su di lui. Ma il successo è dipeso anche dal pubblico, dalla fortuna, perfino dalle disgrazie dell'avversario. Così, a poco a poco, perde il contatto con la realtà. Diventa arrogante, capriccioso, smette di allenarsi, viene sconfitto e scompare di scena.

Chi si salva da questa malattia? Solo colui che riesce a restare uomo, a considerarsi come gli altri. Chi riesce a capire che il percorso che ha fatto non lo ha fatto da solo, ma grazie all'aiuto di numerose persone.

E si salva anche chi diventa consapevole che non potrà più avere l'energia, la forza fisica, la determinazione disperata, la rabbia di un tempo. Per cui cerca di sostituirle con l'esperienza, con la professionalità, con la capacità di gestire le energie, di concentrarsi.

Quello che abbiamo detto non vale solo per lo sport. La storia è stata profondamente influenzata dalle persone emerse dal nulla, dalla miseria, dall'emarginazione. Prendiamo l'esempio di Napoleone, nato povero in un'isola. Ma con una volontà indomabile, capace di piegare il suo corpo, fino a dormire quando voleva. Ed anche Napoleone ha perso il contatto con la realtà, si è ritenuto invincibile, un dio. La sua rovina è incominciata quando ha dimenticato che il suo successo era dovuto a tanti fattori, a tante concordanze storiche: il mito della rivoluzione, i desideri dei suoi soldati, le speranze dei popoli europei. Avrebbero potuto salvarlo una maggior cultura, una maggior capacità di ascoltare, di riflettere.

E questo vale per tutti, anche nella nostra vita quotidiana. Ciascuno di noi, nel profondo, ha un desiderio di riscatto ed è questa la motivazione più forte che ci spinge avanti. E tutti noi, quando abbiamo raggiunto il successo, negli affari, in amore, nell'arte, nella scienza, tendiamo a dimenticare chi vi ha contribuito. Molti managers hanno fatto questo errore. Hanno dimenticato che il loro successo era dovuto alla serena vita familiare creata dalla moglie, alla sincerità degli amici, alla dedizione dei collaboratori. E così, a poco a poco, hanno creato risentimento, frustrazione, amarezza. Fino al giorno in cui si sono trovati soli di fronte al pericolo e sono stati travolti. Anche a questo può porre rimedio la cultura e la professionalità.

★ ★ ★



RINASCITA E SFIDA

Vi sono delle persone che, durante la giovinezza, hanno un grande periodo creativo, fanno tutte le loro cose migliori. Negli anni successivi vivono del successo acquistato e lo mantengono. Ma, ad un certo punto, non producono più nulla di nuovo ed incominciano un rapido declino. Altri, invece, hanno la capacità di rigenerarsi e fanno cose bellissime durante tutto il corso della vita, fino ad età avanzata.

È un fenomeno che si presenta in tutti i campi. Viene in mente il caso di Cesare Beccaria che ha scritto un'opera fondamentale, *Dei delitti e delle pene* da giovane e poi più nulla. Al contrario Kant ha creato opere immortali a quasi sessant'anni. Fenomeni analoghi si trovano nella letteratura, nella musica, perfino nel campo degli affari e dello sport.

Da che cosa dipende questa differenza? Dalla capacità di rischio, dalla capacità di mettere in discussione se stessi, il proprio valore, le proprie opere, le proprie idee. Dalla capacità di ricominciare.

Il motivo è profondo e universale. Riguarda la natura stessa della vita. La vita, a tutti i livelli biologici, è rischio. Ogni essere vivente è costretto a procurarsi il cibo e a difendersi da predatori, parassiti, microorganismi. Se non lo fa muore. Deve continuamente apprendere, risolvere problemi nuovi. E questo a partire da ogni singola cellula.

Non esiste una intelligenza separata dai problemi che deve risolvere. L'intelligenza è la capacità di vedere i problemi, di affrontarli, di risolverli. La creatività è soltanto un modo più audace, più rischioso, più nuovo di fare la stessa cosa. Il genio è il prodotto della sua vita e della società in cui vive. Se la società gli chiede molto, se l'ambiente culturale gli pone i problemi più difficili, allora lui troverà le soluzioni geniali.

I più grandi poeti, i creatori della lingua, Omero, Virgilio, Dante, Shakespeare appaiono all'inizio, quando non c'è ancora nulla e un intero popolo aspetta una lingua con cui parlare. Le grandi opere d'arte nascono perché ci sono mecenati, clienti esigenti. Le grandi scoperte avvengono là dove la cultura e l'ambiente scientifico pretendono, esigono cose straordinarie.

L'individuo, per riuscire, deve accettare questa sfida, anzi alimentarla dentro se stesso. Porsi traguardi più elevati. Non c'è nulla di più tragico, per l'individuo come per i popoli, dell'abitudine alla mediocrità.

Per restare fermo, un individuo deve fare il dieci per cento in più di quanto gli appare sufficiente. Se non lo fa, scivola indietro. Perché anche per restare fermi occorre un enorme lavoro. Pensiamo alla memoria. Noi dimentichiamo in continuazione le cose che sappiamo. Il bilancio resta pari solo apprendendo cose nuove. Ma se vogliamo crescere veramente allora dobbiamo letteralmente gettarci fuori di noi, affrontare lo shock dell'ignoto. La *full immersion*, usata per imparare una lingua, è fondata su questo principio.

Nessuno perfeziona una tecnica, un'arte, ripetendo i gesti che già conosce. Per migliorare occorre studiare cose nuove, esplorare altre strade. E allora ne beneficerà anche l'attività che stiamo facendo.

Gli individui che, nel corso della loro vita, sono rimasti creativi, hanno subito, periodicamente, delle vere e proprie mutazioni. Tutti, a scuola, impariamo che gli artisti hanno delle fasi, dei periodi. Picasso ha incominciato come impressionista, poi si è messo a studiare l'arte negra. Kant, superata la metà della vita ha cambiato completamente ed ha scritto la *Critica della Ragion pura*. Poi ha cambiato ancora, occupandosi prima della morale e poi dell'estetica.

A volte questi passaggi sono dolorosi, drammatici. Questi mutamenti, inoltre, sono sempre rischiosi. Perché l'individuo si getta in un campo nuovo, che non conosce, e può fallire. Ma il rinnovamento avviene solo se il pericolo è reale, se il rischio è reale.

Scopriamo allora che, per restare creativi, occorre anche una qualità morale: il coraggio. Perché è forte la tentazione, quando uno è riuscito, di sfruttare ciò che ha fatto, di ripetersi, di andare a caccia di riconoscimenti, di premi, di medaglie.

Ho conosciuto persone di grande talento che, ad un certo punto, hanno avuto paura del nuovo, paura di cambiare, di crescere. E si sono rinchiusse nel loro passato, nella loro casa, nel loro benessere, nelle loro abitudini. Come pensionati. Rapidamente sono spariti di scena. Non hanno fatto più nulla.





L'UMILTÀ

Per riuscire in una difficile impresa occorrono una formidabile motivazione ed una straordinaria tenacia. Perché occorre tener ferma l'attenzione sulla meta per mesi o per anni, senza debolezze, senza riposo, continuamente attenti, vigilanti. La gente che guarda le cose dall'esterno, ha l'impressione che sia stato tutto facile. Invece niente è facile. Non è facile, per un ragazzo, essere ogni volta promosso con dei bei voti. Non è facile laurearsi perché gli esami sono sempre oscuri, difficili.

Per riuscire, perciò, noi dobbiamo farci assorbire dalla meta, prodigarci, spenderci, metterci in gioco. Sì, metterci in gioco, perché se siamo sempre pronti a rinunciare, a tirarci indietro con una scrollata di spalle, non avremo mai la tenacia e la vigilanza necessarie per riuscire. E in un sistema come il nostro, competitivo, dobbiamo confrontarci con gli altri, dobbiamo voler vincere. E quindi rischiare, ogni volta, la sconfitta.

Nelle società primitive gli uomini erano cacciatori e guerrieri. Mettevano continuamente in gioco la loro vita. Oggi la competizione non è più cruenta, ma resta il tessuto profondo dell'economia, della politica, perfino dell'arte e della cultura. E in questa competizione noi tutti aspettiamo l'applauso, l'ammirazione degli altri, il «riconoscimento» della nostra superiorità.

Eppure, ammessi questi fatti, queste leggi a cui non possiamo sottrarci, dobbiamo poi dire che, se ci lasciamo andare, assorbire completamente da esse, perdiamo il nostro equilibrio mentale. Perché non c'è nulla di più folle e di terribile che far dipendere il nostro valore, l'idea che abbiamo di noi stessi, dal successo, dall'applauso degli altri. Perché vi sono sempre mille fattori che non controlliamo, perché siamo in balia del caso, della fortuna, della sfortuna. Un grandissimo numero di scienziati e di artisti ha avuto i riconoscimenti dopo la morte. Quanti grandi personaggi sono stati rovinati dagli intrighi, dai complotti di persone infinitamente inferiori a loro!

Quindi noi tutti, mentre dobbiamo batterci e impegnarci a fondo per fare le cose bene, alla perfezione, dobbiamo avere nel fondo del nostro animo una riserva, una capacità di distacco. Sapere che può andar male, che possiamo non riuscire o che il merito non verrà riconosciuto. Anzi, darlo per scontato. Il guerriero, anche il più grande dei guerrieri, che affrontava un duello doveva sapere che quella poteva essere la sua ultima prova, che poteva morire. Anzi che ci sarebbe stato senz'altro un momento in cui sarebbe morto. Achille sapeva che sarebbe morto giovane.

Questa accettazione del limite, del fallimento, è l'umiltà. La consapevolezza che tutto quello che si fa è precario e deve essere precario. Che il valore sta proprio nel farlo anche se è precario, anche se il risultato sarà un insuccesso, anche se verrai trattato ingiustamente. La grande forza dei greci fu la ricerca dell'*areté*, della perfezione, non del successo. La grande forza degli ebrei fu di realizzare la volontà di Dio e il resto, la ricchezza, sarebbe stata data in sovrappiù. E per Lutero perfino la salvezza, perfino il paradiso, doveva essere qualcosa in sovrappiù che Dio dà o non dà indipendentemente dai meriti che noi uomini pensiamo di avere.

Spesso noi diciamo che i fondamenti della morale, nel mondo moderno, sono completamente cambiati. O che non c'è più alcuna morale. Che sciocchezze. Nessuno di noi può dipendere soltanto dall'opinione, dai giudizi, dal chiasso degli altri. Ed è solo a livello della moralità che può trovare il suo fondamento. Colpiti dal fallimento, dall'ingiustizia, dal dolore, basta che noi facciamo un atto moralmente ispirato e siamo salvi.

★ ★ ★

IL BATTICUORE

In questi ultimi tempi mi è capitato di assistere a conferenze, ascoltare le domande del pubblico, le risposte dei conferenzieri e ho avuto la conferma che molte persone hanno paura dei propri sentimenti. Li considerano una specie di ingombro spiacevole, un fastidioso turbamento, uno squilibrio doloroso dell'esistenza. Vorrebbero un tono dell'umore costante, uniformemente sereno, omogeneizzato, senza dubbi, tristezze, ansie, senza batticuore, senza voglia di piangere, senza collera, senza rimpianti, senza sensi di colpa.

Non gli va di svegliarsi una mattina tristi senza motivo, sotto l'impressione di un presentimento. Non gli va, alla sera, di provare la nostalgia di un non so che immotivato. Si sentono violentati nel provare dolore per la



morte di un amico, e considerano patologico pensare alla morte. Giudicano tutte queste esperienze «depressive».

Ma sono anche seccati di provare paura per un esame, o di scoprirsi a rimuginare, con insistenza, su uno sgarbo subito. Trovano stupido, irrazionale, sentire rimpianto per qualcosa che non hanno realizzato, o rimorso per una azione fatta magari dieci o vent'anni prima. E così, ogni volta, vorrebbero avere un antidepressivo, un tranquillante, o una pillola dell'oblio.

Io ho sempre pensato, invece, che i nostri sentimenti sono una parte essenziale della nostra natura, uno strumento indispensabile di conoscenza. Noi vediamo, sentiamo soltanto ciò che desideriamo, che amiamo, che temiamo. È così per ogni essere vivente. Il gabbiano vede il pesce che guizza nel mare perché ha fame, la chioccia vede il falco nel cielo perché lo teme, io vedo mio figlio che gioca sulla riva perché lo amo.

L'intelligenza umana ha una straordinaria capacità di simbolizzazione, di manipolazione. Costruisce meravigliosi strumenti concettuali e materiali per i più diversi fini. Ma per mettersi in moto ha bisogno di mete, di motivazioni, di ideali, di speranze, di sogni.

Tutto ciò che gli uomini fanno di grande nasce solo se c'è una motivazione profonda, una passione. Fra i ragazzi che hanno più o meno la stessa costituzione fisica, le stesse capacità, quale riesce nello sport? Quello che ha la motivazione più forte. Lo vediamo nel pugilato. I campioni vengono dai bassifondi della società, dai ghetti, di cui materializzano la violenza e l'ansia di redenzione.

Ma anche nella scienza la scoperta viene solo quando il ricercatore è come affascinato dalla meta, assorbito in essa, non pensa ad altro. È come se scuotesse i cancelli del reale sforzandosi di guardare oltre. E allora, ad un certo punto, essi miracolosamente si aprono. Non potrebbero esserci arte, musica, poesia, se l'artista non accettasse di vivere fino in fondo le sue emozioni, anche dolorose, anche strazianti. Dante non avrebbe scritto la *Divina Commedia* e Shakespeare le sue opere se avessero avuto paura dei sentimenti oscuri.

Anche una grande impresa economica, sociale, o politica riesce solo se il leader è posseduto dalla sua meta, ne diventa lo strumento. Allora, quel fuoco interno gli ispira le parole, i gesti, l'esempio che trascina verso la stessa meta persone diversissime con idee, ambizioni, rancori incompatibili. L'essere vivente è fatto di vibrazioni, di tropismi, di fluttuazioni, di spasimi. Per questo è duttile, sopravvive, si adatta, crea. Noi, posti in alto sulla scala dell'evoluzione, lo siamo in misura più elevata, e dobbiamo accettarlo per realizzare la nostra missione.

★ ★ ★

LA CRISI

Ci sono dei periodi nella nostra vita in cui perdiamo l'abituale sicurezza. Ci sentiamo smarriti, disorientati. Avevamo delle idee chiare, delle certezze. Adesso siamo pieni di dubbi. Non sappiamo più se abbiamo fatto le scelte giuste. Alcuni risultati che ci riempivano di orgoglio, ora ci appaiono privi di valore. Ci vengono in mente tutte le altre strade, quelle che non abbiamo percorso, quelle che hanno seguito gli altri e scopriamo che forse erano meglio della nostra. Proviamo rimorso per chi abbiamo inutilmente fatto soffrire.

È un momento di crisi, di smarrimento, di disorientamento, di vuoto. Qualcuno può dirci che è un attacco di depressione o di nevrosi. Per farlo passare basta un periodo di vacanza, o un viaggio, o una breve cura. Ma è il caso di combatterlo, di sfuggirlo? Non è invece meglio accettarlo, viverlo, approfittare dell'insegnamento che ci sta dando?

Quando siamo impegnati in un compito non possiamo lasciarci afferrare dal dubbio, avvelenare dalle incertezze. Dobbiamo tener ben ferma la meta e occuparci solo dei mezzi per raggiungerla. Dobbiamo convincerci che siamo nel giusto e che possiamo riuscire. D'altra parte quando, seguendo un certo metodo, abbiamo avuto successo, ne facciamo tesoro e continuamo sulla stessa strada. Se in un ristorante i clienti apprezzano particolarmente certi piatti, il cuoco continuerà a prepararli. Quando un pittore ha scoperto una modalità espressiva in cui si realizza e che piace ai critici, vi si abbandonerà con piacere. Lo scienziato che ha elaborato una teoria cercherà di applicarla a tutti i casi che incontra senza sentire il bisogno di cercarle una alternativa.

Col passare del tempo, però, quelle che prima erano modalità per esprimere noi stessi e la nuova creatività, a poco a poco finiscono per diventare abitudini, rituali. Il cuoco si abitua a fare gli stessi piatti in modo meccanico. Non sperimenta più nulla di nuovo. L'artista si ripete, imita se stesso. Lo scienziato applica la sua teoria a fe-



nomeni nuovi e diversi che essa non può spiegare. Prima la sua teoria era uno strumento per conoscere, adesso gli nasconde la realtà. Tutto ciò che facciamo nasce come apertura sul mondo, braccia tese per andare incontro e accogliere. Ma questo movimento, ripetuto infinite volte, diventa un rituale vuoto. Non esprime più noi stessi, non ci collega più con la vita.

Ecco perché, periodicamente, abbiamo bisogno di una crisi. Qualche volta questa è la conseguenza di un insuccesso, di un brutale schiaffo che la realtà, troppo a lungo trascurata, dà alle nostre abitudini. Ma altre volte la crisi matura dentro di noi perché ci rendiamo conto di esserci sclerotizzati, irrigiditi, di essere come morti. Allora può arrivare al vertice del successo. Molti autori sono rimasti insoddisfatti del loro capolavoro. Virgilio voleva addirittura distruggere l'*Eneide*.

Scatta in quel momento il bisogno di vedere il mondo da tutti gli altri punti di vista che noi abbiamo dovuto abbandonare per scegliere il nostro, di trascendere ciò che abbiamo fatto. È un bisogno di novità, di freschezza, di ricominciamento che per realizzarsi deve far piazza pulita di ciò che esiste delle strutture in cui ci siamo realizzati. La crisi è il momento iniziale, devastante, di un'opera di risanamento e di ricostruzione.

Nella vita psichica non c'è vero progresso senza queste discontinuità in cui riusciamo a mettere in discussione radicale noi stessi, ciò che abbiamo fatto, ciò che vogliamo.

Distruggendo i nostri possessi, le nostre certezze, creiamo il caos originario in cui tutto diventa nuovamente pensabile e possibile. Solo allora diventiamo nuovamente capaci di cambiare. Perché siamo diventati leggeri, ingenui e umili.

★ ★ ★

IL SOGNO

Che cosa è meglio, desiderare intensamente, sognare, fare progetti e cercare di realizzarli correndo il pericolo della frustrazione e dell'insuccesso, o accontentarsi, rinunciare? È meglio provare violente emozioni e quindi incontrare, accanto alla gioia, anche la disperazione, o diventare indifferenti e impassibili?

È meglio accettare la passione, puntare tutto su una persona, o chiuderci prudentemente in noi stessi? È meglio desiderare il bello, la perfezione, l'armonia e soffrire della bruttezza del mondo, o abituarsi, indurirsi, accettare la volgarità?

Gli individui, i popoli, le civiltà, le religioni, nella loro giovinezza scelgono la prima alternativa, quella del desiderio, della passione, del rischio. Gli eroi di Omero amano e odiano, gioiscono e si disperano, sono pronti alla lotta e alla morte. In seguito i filosofi, gli stoici, gli epicurei e gli scettici insegnano a rinunciare ai desideri e alle passioni. Il Cristianesimo delle origini aspetta fiducioso l'avvento del regno ed è pronto al martirio. Quello maturo diventa curiale e diplomatico.

Tutti i movimenti nel loro stato nascente sono pieni di speranza ingenua, di slancio, di entusiasmo, di fede, poi a poco a poco diventano razionali e prudenti. Tutte le imprese al loro inizio sono fluide e avventurose, poi si irrigidiscono. Però, se vogliono sopravvivere e durare, devono trovare in sé la capacità di rinnovarsi, di ritornare giovani, di ricominciare.

Per questo motivo ho sempre sostenuto l'importanza del desiderio e della passione. Non perché siano un ideale in sé, ma perché costituiscono l'elemento dinamico della vita. Un individuo, che non è più capace di desiderare appassionatamente, non potrà più realizzare nulla. Una società che non riesce a sognare si irrigidisce nel ritualismo e decade. Ne deriva che il prezzo per una vita intensa, che mira alla perfezione, è sempre pericolo e dolore.

Questo pericolo e questo dolore sono tanto più grandi quanto più noi abbiamo realizzato qualcosa di quella perfezione, quanto più siamo arrivati vicini alla meta. Noi tutti diventiamo vulnerabilissimi quando stiamo per completare il nostro disegno, ma ci si para dinanzi un ostacolo insuperabile che distrugge il lavoro che abbiamo compiuto. Può essere una malattia, un incidente, un mutamento della congiuntura economica. Può essere la rivalità di un avversario, la sua invidia. Gli ultimi metri che ci separano dalla meta sono i più difficili. Quelli in cui occorre più forza d'animo. Le opere più grandi, più difficili possono essere distrutte da chi vale infinitamente meno di loro.



Tutto ciò che, proprio perché ha raggiunto un grado elevato di perfezione, diventa più vulnerabile di fronte alla volgarità. Ciononostante io continuo a credere che delle due alternative sia preferibile l'entusiasmo alla rinuncia, la fede al cinismo, la passione all'aridità. Che è meglio costruire la bellezza anche se i barbari la distruggono. Che questa è la strada e il prezzo della civiltà. E che non bisogna arrendersi mai, ma ricominciare, e combattere sempre.

★ ★ ★

RESTARE SE STESSI RINNOVANDOSI: E IL SUCCESSO CONTINUA

Per riuscire, per avere successo, per raggiungere la propria meta, dobbiamo possedere due qualità che, a prima vista, sembrano opposte; la motivazione e la capacità di rinunciare, la determinazione e la flessibilità. Ma non un po' dell'una e un po' dell'altra. Entrambe al massimo grado. Così come un'automobile deve possedere, ugualmente efficienti, il freno e l'acceleratore.

Incominciamo con la motivazione. Chi diventa un grande campione del pugilato? Chi viene da una famiglia benestante, dove è stato coccolato e vezzeggiato? No. Diventa campione solo chi emerge con rabbia dai ghetti ed è disposto a battersi fino in fondo. I neri riescono nello sport perché questa è l'unica strada che possono imboccare i più ambiziosi di loro. Perché non hanno alternative vi gettano tutte le loro risorse.

La motivazione è fondamentale in tutti i campi. Non solo nello sport, ma nella scienza, nell'arte, nella politica. È qualcosa che sorge dal profondo dell'individuo. Una sorta di misteriosa chiamata. Chi è destinato a riuscire talvolta lo sente oscuramente fin da bambino. È come un presagio. Ma l'individuo deve accogliere la chiamata, porsi al suo servizio. Non farsi deviare, ma perseguire la sua meta implacabile, senza indulgenze, senza pietà verso se stesso.

Quest'estate, a Viareggio, conversavo con Panatta. Sono arrivati dei genitori con un bambino che aveva vinto una piccola gara di tennis. Erano raggianti, trafelati, pieni di premura per il loro piccolo divo. Lo guardavano adoranti e protettivi. Rivolti a Panatta, gli hanno raccomandato di aver cura del bambino, di non stancarlo, perché è «molto stressato».

«Vede – ha commentato guardandomi il grande tennista –, questi genitori lo hanno già rovinato. Non diventerà mai un campione».

Passiamo adesso all'altra componente opposta alla prima, alla capacità di sterzare, di frenare. È necessaria anche a livello minimo. Tyson è una macchina da pugni, non sa fare altro. Ma perfino lui deve frenarsi, dominarsi, confinare la sua violenza sul ring. Impedire che debordi anche un solo istante. Se lo fa, finisce in prigione, come è accaduto. Chi ha una motivazione altissima deve possedere una capacità di autocontrollo altrettanto grande. E deve saper accettare il limite. Ogni essere umano raggiunge sempre un punto al di là del quale non può andare. Perché gli mancano le attitudini, perché le circostanze non sono adatte.

De Gaulle non è stato ascoltato quando sosteneva che era inutile la linea Maginot. E i tedeschi, infatti, l'hanno aggirata con i carri armati. Allora si è ritirato in Inghilterra per guidare la riscossa. Poi, dopo la vittoria, è stato sconfitto politicamente. Si è ritirato una seconda volta ed è tornato solo per salvare la Francia dalla guerra civile. Possedeva, in altissimo grado, tanto la determinazione quanto la capacità di fermarsi e riprendere in modo diverso, creativo.

I campioni che durano più a lungo, gli scienziati, gli artisti che hanno un continuo successo sono quelli che sono capaci di restare se stessi rinnovandosi. Un grande regista non ripete lo stesso film, un musicista la stessa opera, un romanziere lo stesso romanzo.

La nostra vita è fatta di fasi, di cicli. E viene sempre un momento in cui certe forze declinano. Allora chi ha energia vitale e intelligenza non si dispera, ma utilizza tutte le sue altre capacità. I grandi campioni, quando non possono più competere, mettono a frutto l'esperienza fatta e diventano allenatori, creatori di altri campioni.

★ ★ ★



FARE COSE BELLE, SENZA CHIEDERSI SE NE VALEVA LA PENA

Noi tutti, in qualche momento della nostra vita, ci poniamo la domanda «Ne vale la pena?». Vale la pena di prodigarci, di creare cose belle quando poi non vengono utilizzate? Di lavorare tanto per poi essere mandati via con niente?

A scuola lo studente si è preparato in modo scrupoloso perché, questa volta, vuol convincere il professore. Ma l'altro ha già delle idee preconcette, lo ascolta distrattamente, è nervoso. Alla prima inesattezza lo interrompe, lo critica, fa del sarcasmo. L'interrogazione è rovinata. Nelle imprese uno si dedica anni e anni a un settore, lo sviluppa, ottiene ottimi risultati. Poi cambia il direttore, e al suo posto mettono un altro. Tutto il suo precedente lavoro viene ignorato. È come se non avesse fatto nulla, come se non fosse mai esistito.

Nelle opere creative è lo stesso. Il maggior filosofo italiano, Giambattista Vico, è vissuto ed è morto poverissimo. Per farlo leggere, regalava il suo libro, *La scienza nuova*, ai potenti, ai sapienti, faceva loro delle dediche. Ma nessuno lo prendeva sul serio. E anche oggi libri stupendi non trovano chi li lancia e chi li legge, mentre opere mediocri vengono portate alle stelle. Altre cose si fermano alla fase di progetto. Un mio amico aveva progettato una bellissima fontana che aveva vinto il concorso ed era stata approvata anche da un referendum popolare. Poi gli sponsor hanno rinviato la realizzazione. Non si è più fatta. Quanti progetti di bellissimi film, quante idee geniali di spettacoli televisivi non vengono neppure presi in considerazione per ripetere invece cose vecchie e cretine!

Qualcuno ha fiducia nel mercato. Alla fine, dice, il mercato premia sempre chi merita. Basta soddisfare i bisogni del consumatore, dargli ciò che gli serve veramente. Non è vero. Vince chi dà al consumatore le cose che vuole in quel momento, anche se sbaglia. Le ditte produttrici di tabacco hanno fatto profitti enormi, ma questo non vuol dire che al fumatore faccia bene fumare. Perché allora prodigarsi, fare progetti, scrivere libri, inventare, far prosperare una impresa, quando tutto questo non ti viene riconosciuto? C'è una risposta a questa domanda?

Noi partecipiamo all'opera dell'evoluzione. E questa si svolge per tentativi ed errori. Ha bisogno di milioni di progetti, ha bisogno di imboccare milioni di strade. Anche un progetto è un contributo alla civiltà. Nessuno, assolutamente nessuno può dire che la sua opera è inutile.

Per questo sentiamo una interna necessità di fare. Anche senza ricompensa, anche donando. Il disoccupato non sta male solo perché non guadagna. Ma perché si sente inutile. Machiavelli, mandato in esilio dopo la caduta della Repubblica fiorentina di cui era il segretario, soffriva perché nessuno aveva bisogno di lui. Allora ha scritto le sue opere fondamentali. Ma c'è anche una soddisfazione personale. Chi si costruisce una bella casa o un delizioso giardino non lo fa solo per essere ammirato dagli altri. Ma perché vi esprime la sua anima e prova piacere nella loro bellezza.

Infine, chi è veramente bravo, anche quando non ottiene il riconoscimento degli altri, intimamente sa di valere. Giambattista Vico sapeva di aver fatto un'opera mirabile, anche se i suoi contemporanei non la capivano. E gli perciò aveva il diritto di passare a testa alta in mezzo a loro.

Questo è il motivo decisivo per fare sempre cose belle, eccellenti. Per avere dignità davanti a noi stessi e muoverci con fierezza nel mondo.