

L'impresa tra crisi, lentezza e bellezza

Claudio Bacarani

Sommario: 1. Sulla crisi come attesa di cambiamento - 2. Un mito da sfatare: la velocità - 3. Il ritmo giusto, la "fabbrica lenta" e la forza della bellezza - Bibliografia

Abstract

All things must pass as regards developments in knowledge. Possibly the market economy as we have become used to it has reached its end. The fact that the current crisis has now been going on for at least 6 years would seem to confirm this.

New managerial approaches need to be explored, including radically different managerial behavior.

A rhythmic alternation between slowness and speed in a search for beauty in business could open doors towards a new kind of progress, as Bonotto's experience seems to underline.

1. Sulla crisi come attesa di cambiamento

La crisi è un momento nel quale si registra la separazione tra un modo di essere conosciuto e un altro differente che si profila. Nella sua etimologia greca il termine porta con sé i concetti di separazione e decisione: separazione, ovvero passaggio tra uno stato ed un altro, e decisione, ovvero scelta della direzione nella quale si desidera procedere.

In fondo la crisi si presenta come un passaggio da un problema che si è manifestato ad una soluzione che potrà condurre a cambiamenti sia nel bene che nel male, nel senso di un superamento totale o parziale del problema o di un peggioramento dello stato di partenza, in relazione alle scelte effettuate per gestire la crisi stessa.

La crisi può essere subitanea, fulminea, come quella provocata da un terremoto, oppure strisciante, come quella provocata da segnali trascurati o sottovalutati per i quali si ritiene di possedere i rimedi necessari.

Nel primo caso la reazione è immediata, il tempo che corre tra la manifestazione dell'evento e le azioni per fronteggiarlo è misurato dall'immediatezza delle decisioni e quindi anche dalla capacità di improvvisazione, cioè di vivere e gestire l'imprevisto (Weick, 1999). Nel secondo caso il tempo che corre tra la manifestazione delle prime avvisaglie e la decisione di affrontare la crisi per quello che veramente è, risulta indefinito e dipende, soprattutto, dalla forza che possiedono i gruppi che hanno convenienza a che la crisi sia nascosta. Situazione questa ben evidenziata dall'esplosione del caso delle banche statunitensi di cinque anni fa circa, quando poco tempo prima tutto veniva giudicato in perfetto ordine.

Nel primo caso la decisione risulta nei fatti più semplice perché non mette in discussione nessun modello, magari ne avverte i punti deboli ma cerca un rimedio immediato e l'azione tende a rigenerare una normalità perduta. Nel secondo caso potrebbe invece accadere che la crisi ponga in discussione il modello stesso che ha ispirato l'azione sino a quel momento, puntando alla costruzione di una normalità del tutto nuova (Baccarani e Golinelli, Crisi, 2012a).

È questo il caso nel quale si dibatte il sistema capitalista che ci ha condotto a livelli di sviluppo impensabili solo al termine della seconda guerra mondiale, ma che poi si è alterato assolutizzando il valore di scambio in luogo di un reale valore d'uso, favorendo in questo modo la trasformazione del denaro da mezzo a fine. Scelta, questa, che ha portato a ritenere il benessere e, per certi versi la felicità, connessi al livello di consumo raggiunto. Livello costruito e sostenuto da una artificiosa creazione di necessità inesistenti ad opera di una agguerrita, insidiosa e pervasiva comunicazione capace di intercettare ed orientare le scelte degli individui in forme sempre più penetranti e persuasive, grazie anche alle nuove tecnologie della comunicazione.

Così, il principio smithiano della massima utilità individuale - ma nell'impostazione dell'economista coerente con il fine del personale contributo al bene comune (Varanini, 2011) - si è trasformato in un esasperato egoismo che ha aperto alla logica del breve periodo arrivando ad innalzare la speculazione al rango di attività capace di produrre valore.

Comportamento egoistico trasferito facilmente dai decisori aziendali anche ai meccanismi di consumo, attraverso abili politiche di marketing e di comunicazione che hanno fatto dello shopping un momento piacevole entrato a far parte dell'uso del tempo libero, hanno diffuso meccanismi di acquisto compulsivi e condotto le scelte degli individui nella direzione del futile piuttosto che del bisogno reale (Graham, 2007), sfruttando l'effimero desiderio di avere e dell'apparire delle persone in luogo del più difficile desiderio di essere (Fromm, 2001).

Tutto questo ha generato una condizione di "solitudine sociale" dell'individuo che fra qualche tempo, nascosto dietro i "google-glass" ora in sperimentazione, inconsapevolmente e "felicamente" sarà sempre più parte acritica di un processo di accumulazione fondato su una standardizzazione del pensiero e della cultura a vantaggio di pochi "controllori", in forme certo meno cruente di quelle immaginate da George Orwell nel 1948, ma forse ancora più pericolose perché pressoché invisibili e inconsciamente condivise.

Quello che si è smarrito nell'ormai lungo cammino del capitalismo è il senso vero dello scambio che sta nella partecipazione di ognuno, per quello che ognuno conosce e per quello che ognuno fa, alla costruzione del benessere comune pur nelle naturali differenze individuali.

L'economia di mercato è, in realtà, uscita dai giusti confini della domanda e dell'offerta per approdare alla costruzione di una "società di mercato" nella quale ciò che conta non è disporre di qualcosa di utile e che come tale abbia valore, ma di qualcosa che consenta di apparire per emergere sugli altri o per costruire una altrimenti labile identità.

Per certi aspetti, rileggendo *La roba*, la bella novella di Giovanni Verga, si potrebbe dire che la deformazione egoistica dell'economia di mercato abbia forgiato tanti Mazzarò, il cui unico desiderio è quello di disporre di "roba", la cui invadenza arriva a dettare le scelte quotidiane delle persone, invece di essere utile per la soluzione di problemi. Accade così che sempre più spesso sia la "roba" posseduta a dettare le scelte dell'individuo che viene guidato nella sua vita dai prodotti e dalla loro invadenza. Chi non si è trovato ad osservare la necessità di un armadio più grande, di una cantina più voluminosa o di un garage più spazioso per stiparvi vestiti, cose e auto entrati nella propria disponibilità?

Considerando, però, come Sam Arbesman (2012) a ragione sostiene, che tutti i fatti hanno una scadenza, poiché nulla resta accertato per sempre in ragione del continuo progresso nelle conoscenze, *è forse il caso di chiedersi se anche la forma di sviluppo realizzata nei Paesi ad economia capitalistica non sia giunta a sua volta a scadenza.*

Il sistema, infatti, è basato su una evidente "deformazione della realtà" (Galimberti, 2012) che conduce a confondere la qualità della vita con la dimensione del consumo, ormai sempre più vicino al capriccio che al bisogno.

Non esistono facili risposte al riguardo, soprattutto perché già risulta difficile accogliere un pensiero critico sull'argomento, quasi si trattasse di un dogma che imprigiona il giudizio su questi meccanismi di sviluppo che nelle loro interconnessioni sembrano capaci di guidare il comportamento delle persone.

Esiste però la certezza che una crescita infinita in un mondo dotato di risorse finite non può perdurare come osserva Kenneth Boulding, noto economista, quando precisa che "chiunque crede che una crescita esponenziale possa andare avanti per sempre in un mondo finito o è un pazzo o è un economista".

C'è anche la possibilità di porre alcune domande da seminare in un territorio culturale nel quale possano germogliare alcune possibili risposte.

Così, ad esempio, non è bene forse chiedersi se non sia giunto il momento di parlare di progresso in luogo di crescita e sviluppo?

Non è giunto forse il momento di orientare l'innovazione al benessere del cliente più che alla sfida competitiva pura e semplice?

Non è giunto forse il momento di pensare al prodotto come allo strumento con il quale l'impresa contribuisce al benessere del cliente e al bene comune, piuttosto che come ad un oggetto da mercificare a puri fini di accumulazione?

Domande queste che spalancano le porte ad una complessità tale da indurre l'interlocutore cui le si rivolge a proporre a sua volta una sua sbrigativa domanda

del tipo: "facile criticare, ma cosa si propone di meglio rispetto al sistema attuale?"

In proposito, ben si sa che trattasi di situazione complessa che come tale non ha una soluzione semplice e nemmeno univoca.

Non v'è dubbio, però, che l'accogliere la sfida delle domande sia già un passo avanti rispetto alla "complicità" nella quale inconsapevolmente le persone cadono nel momento in cui accettano acriticamente di vivere in un sistema economico nel quale parole come sostenibilità, rispetto, altruismo, mutualismo e cooperazione risultano pressoché bandite o usate come puro paravento comunicativo.

Le domande, infatti, sono ben più importanti delle risposte perché "una risposta è il tratto di strada che ti sei lasciato alle spalle. Solo una domanda può puntare oltre" (Gaarder, 1997).

Va da sé che la citata complessità tenderà, in ogni caso, ad autoalimentarsi e ad accentuarsi nel momento in cui il decisore fosse incapace, o si rifiutasse, di cogliere e accettare la vera natura del problema che gli sta di fronte.

Invero, acutamente Antonio Gramsci parlando del concetto di crisi la definiva come la situazione nella quale il vecchio sta morendo e il nuovo non può ancora nascere. Stato questo la cui durata dipende dall'entità delle forze che si fronteggiano sulla frontiera del cambiamento, nella quale convivono la paura e il sostegno nei riguardi del nuovo, frutto dei rispettivi egoismi che desiderano, da una parte, conservare il vecchio, dall'altra introdurre il rinnovamento senza esitazione alcuna.

Così il nuovo potrebbe restare un puro e semplice miraggio, o un'effimera illusione, più che un'utopia la quale, seppur sempre irraggiungibile, è però capace di far camminare nella direzione desiderata come afferma Edoardo Galeano.

Tra questi due opposti schieramenti sta virtualmente un ponte che potrebbe consentire di scavalcare le rivalità - cioè le posizioni che stanno su due rive opposte - facilitando il raggiungimento di una visione comune che valorizzi la diversità di chi vive sulle due sponde (De Luca, 2012).

Un ponte sul quale le istanze potrebbero convogliare verso una soluzione che valorizzi ciò che del passato va conservato e attinga a ciò che l'oggi e il domani richiedono come innovazione.

Il camminare su questo ponte richiede una convergenza di idee sulla natura della crisi che si sta attraversando: senza questa le opposte fazioni, attraverso le loro variegate alleanze, resteranno a sostenere le proprie ragioni senza prestare attenzione a quelle dell'altra parte, fintanto che una prevarrà sull'altra a seconda delle dinamiche degli eventi, con il rischio che il tempo che passa possa farle precipitare entrambe (Baccarani e Golinelli, Gli studi, 2012b).

Va da sé, dunque, che la soluzione di una crisi, e nella fattispecie di una crisi economica generale o aziendale, non è mai solo un fatto tecnico, bensì anche e soprattutto un fatto politico, perché affidata alla capacità delle parti di sottoscrivere un patto per il cambiamento.

E il cambiamento vero, quello radicale, non va mai ricercato dalle parti degli specialisti che, come tali, sono legati ad un modo di vedere il mondo da una

prospettiva usuale, va cercato dalle parti di chi decide di assumersi i rischi e le responsabilità di andare controcorrente, di apparire strambo e, perché no, un po' pazzo.

In ogni caso, se è chiaro che la situazione è drammaticamente complessa, è altrettanto chiaro che *l'unico vero pericolo della crisi sta nel fatto di pensare che da essa si possa uscire continuando a fare le stesse cose* (Albert Einstein).

E che si tratti di situazione complessa è evidente se si considerano i cambiamenti intervenuti nelle economie sviluppate:

- nei vettori della domanda che accolgono nuovi stili di vita basati sull'autenticità, l'etica, la sostenibilità ambientale, il gusto, la bellezza, la semplicità, la sobrietà, lo *slow* e il *low* (Gfk-Eurisko, 2009);
- nei caratteri del mercato sempre più popolato da individui piuttosto che da segmenti, con persone più attente, più critiche, più consapevoli, più selettive più sensibili all'essere che all'apparire (Fabris, 2008);
- nelle tecnologie della comunicazione che facilitano le relazioni in rete tra persone veicolando opinioni, valutazioni e confronti che affondano il principio comunicativo dell'impresa fondato sulla trasmissione, ossia sul *broadcasting* (Cluetrain Manifesto, 1999; Brunetti, 2003).

Cambiamenti che plasmano un mondo reale drammaticamente diverso da quello analizzato nei manuali di management e insegnato nelle *business school*, quasi che nulla di nuovo ci fosse sotto il sole. Un mondo che può rimettere in discussione la legittimazione sociale dell'impresa ad esistere nelle forme conosciute, come è accaduto in passato per altre istituzioni come la proprietà fondiaria e oggi per la chiesa (Csikszentmihaly, 2007).

Va da sé, quindi, che non è pensabile rispondere a tale situazione con i consueti strumenti che si presentano ormai come "armi spuntate". Occorre pensare a qualcosa di radicalmente nuovo che possa aprire le strade ad un diverso modo di intendere il mercato, magari come convergenza di interessi reciproci. Mercato che ha posseduto, e potrebbe continuare a possedere se adeguatamente rivisitato, un valore smisurato per la comunità, in quanto non va mai dimenticato come esso sia stato nel tempo il più potente strumento di trasferimento di conoscenza e di cambiamento attraverso le relazioni commerciali che ha generato (Curtin, 1988).

Proviamo ad inoltrarci lungo questa strada cercando di rivedere la coerenza logica di un principio chiave dell'economia di mercato: la velocità.

2. Un mito da sfatare: la velocità

In un convegno del 1998 organizzato dall'Associazione Italiana delle Agenzie di Pubblicità (AssAP) venne rappresentata con un filmato la storia dell'umanità dalla comparsa dell'uomo sulla terra sino agli albori del 2000 ricorrendo ad un intelligente costruzione narrativa nella quale tutto questo periodo veniva rapportato ad un anno. In questo modo risultava molto più semplice cogliere

l'accelerazione avvenuta nei ritmi del cambiamento, se si pensa che in questa chiave rappresentativa le piramidi furono costruite alle 11.30 della mattina dell'ultimo giorno, mentre l'impero romano sorgeva due ore e mezzo più tardi.

Questo interessante espediente narrativo possiede la forza di mostrare come la velocità sia entrata a far parte, prima gradualmente poi prepotentemente, della vita e della quotidianità delle persone, con una fortissima discontinuità data dalla tecnologia. Quella del vapore con la rivoluzione industriale, quella dei motori con la velocizzazione dei trasporti terrestri, aerei e navali, quella del *computing* e dell'informatica con l'accelerazione dell'elaborazione dei dati e delle notizie, quindi delle informazioni, quella di Internet con la rivoluzione nelle tecnologie della comunicazione.

In questo modo il fattore tempo è divenuto "uno dei fattori critici della nostra epoca" (Contri, 1998). Basti pensare in proposito come si sia ridefinito anche il concetto di "storico" riferito ad un fatto. Aspetto che un tempo richiedeva decine di anni per maturare, quando invece oggi un anno solo, ma anche scampoli di tempo molto più ristretti, assegnano i fatti alla storia in relazione all'intensità e al susseguirsi quotidiano di avvenimenti memorabili.

Si è al punto nel quale le notizie, seppur dirompenti ed uniche nel loro presentarsi, come il caso di un'epoca con la compresenza di un Papa in carica e di un Papa dimessosi ma presente in Vaticano, vengono "bruciate" nel giro di 24 ore per non dire di minuti a seconda dei mezzi di comunicazione considerati.

Tutto va di corsa, tutto va di fretta, viviamo nell'epoca della fretta o, meglio nella società della fretta dove al rapido apprendimento subentra un fulmineo oblio (Bauman, 2009).

Viviamo nell'epoca dell'istante assolutizzato. Sempre più spesso il tempo tende ad essere misurato con sistemi digitali che accentuano il senso della rincorsa continua di singoli istanti isolati tra loro. Rincorsa che recide il legame tra il prima e il poi mirabilmente rappresentato nella lenta circolarità delle lancette dell'orologio. In questo modo, il divenire non si sviluppa "più come una trama ma come una raffica" (Papi, 2010)

Viviamo nell'epoca della rincorsa del tutto e subito nel timore che il poi non esista, l'epoca della velocità miope incapace di cogliere i particolari e i segnali deboli del cambiamento, l'epoca che non riesce ad alzare lo sguardo verso un domani, orizzonte che solo il muovere con lentezza può scrutare.

Ovviamente il mondo dell'azienda non è rimasto affrancato da questo processo, anzi ne è stato uno dei principali attori.

Così in azienda il procedere di corsa è divenuto un valore.

Lo è divenuto al punto tale che chi non corre viene subito valutato negativamente come una minaccia all'imperativo dell'efficienza produttiva, *totem* al quale le aziende dirigono le loro "preghiere competitive", come se i costi potessero essere considerati i componenti chiave della competitività delle loro proposte.

L'azienda sembra così aver scoperto "la bellezza della velocità" di "marinettiniana memoria", confondendo però in questo modo l'ebbrezza con la bellezza e allontanandosi sempre più dal cliente, che viene considerato come un semplice acquirente di prodotti caratterizzati da una vita sempre più breve dettata

da logiche di obsolescenza programmata vuoi in forme tecniche, vuoi in forme emozionali.

Ed è così che il cliente, spesso inconsapevolmente, muove nella direzione del superfluo come aspetto distintivo di sé.

Personalmente credo che questa sia una visione errata e certo non adatta a produzioni di un Paese ad economia industriale avanzata come il nostro, contraddistinto da giacimenti storico-artistico-culturali unici al mondo, ai quali, però, la velocità impedisce di accedere.

Cerco così di spiegare al meglio le ragioni che mi inducono a ritenere che la velocità non sia sempre la strada da seguire per esprimersi in forme competitive.

Per fare questo provo a rispondere a questa domanda: chi corre arriva prima?

Potremmo subito rispondere laconicamente di no, ricordando la favola di Esopo nella quale si racconta della sfida tra la lepre e la tartaruga. Il tutto però potrebbe apparire troppo sbrigativo.

Così, per rispondere alla domanda in forme più approfondite devo chiamare in causa il fattore nascosto dietro la corsa e la velocità: il tempo.

Al riguardo è facile osservare come nelle società occidentali siano diffusi l'affermazione e il convincimento che il tempo sia denaro.

Sono diffusi al punto tale che pervadono la giornata di buona parte delle persone, soprattutto nel contesto organizzativo dell'impresa che ospita nel linguaggio manageriale parole come: *fast, quick, time lag, on time, time limit, time compression, time to order, time to market, lead time, delivery time, time cost, time clock, time rate, time preference, time ticket, time work, timing, time study* e così via in ossequio a quello che si definisce *speed management* (Seiwert, 2003).

A stare a questo linguaggio sembra che il tempo sovrasti l'impresa in forme quasi minacciose, come a sottolineare che *non c'è tempo da perdere e chi ha tempo non aspetti tempo* (D'Alò, 2001).

Le parole riportate raccolgono concetti che sottolineano il fatto che il tempo è prezioso e come tale deve essere accuratamente misurato e studiato nello sviluppo dei processi produttivi e non solo.

Che il tempo sia prezioso nessuno lo può mettere in discussione per due semplici ragioni: è limitato ed una volta passato non torna più.

Nei fatti si è spesso portati a pensarlo infinito perché si tende ad allontanare dalle proprie prospettive tutto ciò che in qualche modo richiama la visione della morte. In aula quando si propone di pensare a cosa si vorrebbe scritto sulla propria lapide al fine di definire un proprio progetto di vita e professionale, la paura pervade i più. Anche se è un gioco, viene allontanato perché percepito come minaccioso.

Ma che il tempo che io sto dedicando a queste riflessioni non torni più è semplicemente un dato di fatto.

Dunque il tempo è prezioso perché, al di là del suo uso produttivo, è limitato.

La successione di istanti per ognuno, prima o poi, terminerà.

È così prezioso che uno scrittore di fantascienza (Honoré, 2004; Trias de Bes, 2005) l'aveva indicato come la valuta ufficiale degli scambi in una futura società.

Insomma, *il tempo è prezioso non perché sia denaro, ma perché è vita*, è ciò che dà la possibilità ad ognuno di svolgere un ruolo nella comunità cui appartiene.

Che il tempo non sia denaro risulta evidente anche dalla semplice constatazione che non è il tempo che produce valore. Il valore, infatti, è prodotto dalle azioni che si svolgono in un dato lasso temporale.

Ed è solo vivendo a fondo il tempo di lavoro, come tempo di vita per “esserci”, che si può incidere positivamente sulla produzione di valore (Heidegger, 1998).

Così, non è inseguendo il tempo che si migliora.

Si migliora vivendo il tempo che ci è dato, “qui e ora”, non cedendo all'ansia del ritardo e del tempo che passa.

Se il tempo è vita, è vita certo anche il tempo dedicato al lavoro. O meglio dovrebbe esserlo, poiché in proposito si rileva una situazione paradossale.

Se “da un lato il lavoro rappresenta il perno stesso della nostra esistenza, dall'altro sembra esserne, in qualche modo, la negazione. Componente essenziale e parte integrante del nostro percorso terreno e ciò nondimeno quasi punizione inevitabile e male necessario; strumento prezioso di auto-affermazione e di realizzazione personale, eppure insieme regno dell'impersonalità e ambito da cui bandire rigorosamente ogni inquinamento da parte del *privato*. Lo stesso termine “professionale”, nella sua accezione corrente, sembra voler ribadire l'assoluta e insanabile dicotomia fra efficacia ed espressione di sé, subordinando la capacità di raggiungere obiettivi a quella di imbrigliare e contenere sentimenti, emozioni, e, con questi, inevitabilmente anche gran parte di ciò che rende l'uomo *umano*” (Mascherpa, 2004).

Insomma, spesso accade di osservare persone che vivono il loro tempo di lavoro come un sacrificio necessario per la produzione di un reddito per sé e per la propria famiglia. Un tempo da contenere nei limiti del possibile, perché considerato un tempo emotivamente vuoto e, per certi aspetti perso o, almeno, sottratto alla vita.

Queste percezioni si sono ampiamente diffuse a partire dal “fordismo”, cioè dal momento in cui si adottò quella forma organizzativa che, in nome della produttività, ha fatto dell'uomo un semplice prolungamento di macchine che procedono a ritmi sempre più incalzanti.

Da allora la sensazione diffusa nei paesi industrializzati è che sul lavoro occorra andare di corsa per conseguire traguardi in produttività e per arrivare prima, nella ricerca di condizioni ipoteticamente in grado di battere la concorrenza.

Tutto questo diffonde nelle persone impegnate nell'organizzazione l'ansia del ritardo, del tempo che manca, di un tempo sempre da inseguire.

Con questo modo di procedere passano in secondo piano sia il contenuto in qualità di ciò che si fa, sia il modo con cui lo si fa: l'imperativo è fare presto. Con ciò riducendo la carica creativa delle proposte e generando un appiattimento delle prestazioni che conducono nel medio-lungo periodo ad una riduzione di competitività a causa della omologante standardizzazione delle proposte al mercato.

Passano in secondo piano i prodotti e le persone sulla base di una logica che privilegia lo scambio fine a se stesso, l'affare, piuttosto che la persona come fonte di esigenze, il cliente, e di pensiero creativo, il lavoratore.

L'ansia del tempo che passa induce a ritenere il tempo dedicato alla riflessione organizzativa un tempo sprecato, un tempo sottratto all'azione produttiva.

Viene premiata la corsa, la velocità, alle quali si associa una aprioristica valutazione di efficienza, sottovalutando in questo modo la mole di errori che tale scelta porta con sé all'interno e all'esterno dell'organizzazione. E dimenticando anche i danni che questa opzione provoca in termini di sacrificio in qualità delle relazioni e dei risultati.

Si crea, così, nell'organizzazione una breccia per i "ladri di tempo" che numerosi si insinuano nel tempo di lavoro. Infatti, non organizzando i pensieri in merito alle attività prioritarie, le pressioni temporali di altri, ed in particolare degli opportunisti, entrano nel tempo organizzativo con il risultato di trasformare spesso la routine e le banalità in priorità di azione, rubando tempo alle scelte importanti.

In questa breccia la *fretta* vive e vegeta, diffondendo il senso di una affannosa e impossibile rincorsa del tempo perduto, con l'unico risultato di generare dosi di ansia e stress che nel superare il livello della fisiologicità possono condurre il decisore alle soglie dell'irrazionalità (Simon, 1988), con tutto ciò che questa condizione porta con sé.

Ed ecco che anche una nuova malattia, la *hurry sickness*, compare nei Paesi di antica industrializzazione nei quali il paradigma della velocità si è rapidamente affermato spingendo l'individuo e l'organizzazione a correre nella disperata ricerca del proprio tempo che non si possiede più (De Masi, 2004)

Con il risultato che, nella migliore delle ipotesi, sarebbe quello di perdere ulteriore tempo e di correre per arrivare "dopo piuttosto che prima".

In realtà, così facendo si confondono la fretta, la corsa e la velocità con la rapidità.

Invero, in un contesto competitivo in cui sia importante arrivare prima dei competitor, ciò che premia e che conduce al risultato è la rapidità, ossia il tempo impiegato per raggiungere un certo risultato.

È ben vero che rapidità e velocità a parità di condizioni possono considerarsi in sé sinonimi, ma è altrettanto vero che i concetti sono equivalenti solo nel caso in cui lo spazio da percorrere non abbia soluzioni di continuità o proponga comunque percorsi del tutto uguali tra loro, caso nel quale la maggior velocità conduce alla maggior rapidità di spostamento da un punto ad un altro.

Tuttavia, è evidente come questa non possa che essere una pura ipotesi di laboratorio, poiché nelle relazioni che si dipanano nell'attività d'impresa molteplici e unici sono i momenti di sincronia su azioni e attività diverse, magari condotte all'esterno dell'impresa. Momenti che impongono soste e rallentamenti per realizzare i necessari collegamenti e per connettere tra loro i livelli di efficienza e di qualità di tanti sistemi interagenti.

In questo senso, quindi, la rapidità richiama il concetto di contenimento dei tempi nel compimento di una certa serie di azioni, piuttosto che la semplice

misurazione del tempo impiegato per percorrere un certo spazio, tipica espressione questa della velocità.

Si potrebbe così dire che la velocità fa premio nelle gare individuali nelle quali prevale lo scatto sulla resistenza come nella corsa dei 100 metri, mentre la rapidità fa premio nelle gare di collettivi nelle quali scatto e resistenza debbono essere combinati come nella staffetta.

Per la sua natura relazionale e sistemica l'impresa deve, quindi, pensare in termini di rapidità piuttosto che di velocità.

La rapidità, peraltro, non è legata alla fretta e alla corsa continue indotte dalla ricerca di un tempo che si percepisce sempre come "perduto" che apre le porte all'ansia, allo stress e, come visto, all'irrazionalità.

La corsa in sé è infatti quel movimento accelerato che richiama la velocità, mentre la fretta è *la condizione psicologica che spinge a far presto infondendo un senso di urgenza nel panorama delle cose da fare in un determinato tempo.*

È ovvio che la corsa e la fretta possono avere i loro momenti. La rapidità, però, è legata soprattutto:

- a) alla capacità di cogliere i segnali deboli e alla natura dei particolari di ciò che sta avvenendo dentro e fuori l'organizzazione, cioè alla capacità di ascoltare e di vedere,
- b) alla capacità di progettare il "viaggio aziendale",
- c) alla scelta del tempo giusto in cui agire,
- d) alle sincronie con le altre organizzazioni,
- e) alla numerosità, varietà e dimensione degli errori che si compiono lungo il percorso,
- f) alla capacità emotiva di "vivere" gli inevitabili ritardi,
- g) all'attitudine ad alternare lentezza e velocità nel divenire dell'organizzazione.

Così la tartaruga può vincere la sfida con la lepre come ci ricorda la famosa favola di Esopo, poiché il tempismo e l'armonizzazione richiedono lentezza, osservazione, attenzione e precisione, quando la corsa diffonde inefficienze e imperfezioni, più o meno critiche, che, a volte, potrebbero risultare insuperabili.

Così, chi corre sempre, spesso non arriva prima, anzi spesso non sa nemmeno bene dove andare, anche se ci va di corsa come amava sottolineare Tonino Guerra.

La rapidità con la quale si può raggiungere l'obiettivo desiderato è dunque connessa alla disponibilità di un tempo per pensare e di un tempo per agire, il che è come dire che dipende dalla giusta combinazione di lentezza e velocità all'interno dell'impresa.

Combinazione che conduce l'impresa nella ricerca del *ritmo giusto* da imprimere all'organizzazione. Ritmo che scaturisce da un alternarsi di movimenti capaci di mantenere viva l'attenzione dei pubblici che stanno partecipando alla rappresentazione aziendale nella sua ricerca di dialogo con i clienti e con il "mondo" con il quale allestisce le relazioni che ne assicurano la vitalità attraverso le proposte produttive ai mercati.

Un ritmo che esprima una sequenza di movimenti che come in una prospettiva musicale alterni tempi veloci (presto vivace, allegro), tempi intermedi (allegretto, andantino, andante) e tempi lenti (adagio, lento, grave), per accelerare quando si

deve accelerare, correre quando si deve correre, ma anche rallentare quando si deve rallentare e cogliere l'opportunità di momenti di pausa.

Un ritmo che sappia inoltrare l'impresa nei meandri del futuro per disegnare e costruire il proprio divenire in una alternanza di pensieri lenti e veloci (Kahneman, 2012).

La leggenda vuole che la tartaruga fosse un essere molto veloce, finché non capì quante cose perdeva nella sua corsa e decise così di diventare lenta.

3. Il ritmo giusto, la “fabbrica lenta” e la forza della bellezza

Con le riflessioni raccolte nel punto precedente abbiamo tentato di dimostrare come da un punto di vista logico la velocità considerata in sé non possieda alcun particolare valore competitivo.

Se è vero che in certi momenti l'organizzazione deve procedere di corsa, è anche vero che l'impresa per poter “ballare sulla musica dell'avvenire” (Jerzy Lec) deve saper rallentare quando necessario e concedersi quelle pause che sole consentono di movimentare tutte le energie disponibili, di scrutare gli scenari che si prospettano e di immaginare, per poi costruire, la propria proposta.

Al riguardo ci piace richiamare un passo di Hermann Hesse nel quale si propongono riflessioni per l'industria e per la scienza. “Non ho la minima intenzione di dare consigli all'attività della nostra industria e della nostra scienza che divorano l'individuo. Se l'industria e la scienza non hanno più bisogno di individui, è bene che non ne abbiano. Ma noi artisti che in mezzo alla grande bancarotta della nostra civiltà, abitiamo in un'isola in cui le condizioni di vita sono ancora sopportabili, dobbiamo seguire ora come in passato leggi diverse. Per noi la personalità non è un lusso, ma una necessità esistenziale, ossigeno, capitale irrinunciabile. *Per artisti intendo tutti coloro che sentono la necessità ed il dovere di sentirsi vivi e in continua crescita.....* Ma gli artisti hanno sempre avuto bisogno, sin dalle origini, di momenti di ozio, sia per chiarire a se stessi nuove acquisizioni e portare a maturazione il lavoro inconscio, sia per avvicinarsi ogni volta, con dedizione interessata, al mondo della terra, della pianta, della roccia, della nuvola” (Hesse, 1992).

Invero, ogni nuova creazione che desideri caratterizzarsi per un contenuto vitale “si trova sempre davanti ad inevitabili pause” (Hesse, 1992).

Condizione, questa, che richiama alla memoria l'antico motto latino di Ottaviano Augusto “festina lente” che invita ad affrettarsi con lentezza. Invito che apre ad un movimento ritmico che consente di cogliere al meglio la natura dei fatti di ogni giorno con le idee che gelosamente nascondono nel loro succedersi (Fresu, 2012; Gros, 2013).

È dunque necessario che l'impresa sappia muoversi secondo un ritmo capace di coniugare l'azione con il pensiero, il fare con il dubbio e il presente con il futuro su un ponte che li connetta al passato per poter esplorare territori sconosciuti, ma nei quali germoglia il nuovo e il progredire.

Così, l'opzione per la ricerca del ritmo giusto apre le porte ad alternative di azione impensabili - perché invisibili - per il paradigma della velocità e della "fabbrica veloce". Paradigma nell'ambito del quale la ricerca di una produttività crescente conduce verso processi di automazione sempre più spinti che - seppur in vario grado flessibili - percorrono indubabilmente la strada della standardizzazione dei risultati.

Certo si tratterà di prodotti che possono caratterizzarsi per una loro qualità, ma di qualità standard si tratterà, la quale per sua natura toglie al prodotto "il respiro" e "l'anima" che potrebbero renderlo unico ed irripetibile, per farne un puro oggetto di scambio sostenuto non tanto dal valore intrinseco rivestito, quanto, semmai, da una comunicazione diretta a costruire un *brand* dal "fascino temporaneamente irresistibile".

Ma cosa accadrebbe se da una "fabbrica veloce" si passasse ad una "fabbrica lenta"?

"Chiuderebbe i battenti nel giro di poco tempo", potrebbe essere la laconica risposta dei fautori della velocità e dell'efficienza che non possono permettersi di essere sfiorati dall'ombra di un dubbio.

L'alternativa, però, potrebbe invece incuriosire chi è consapevole che - come ricordava Henry Ford - "per decollare è necessario andare controvento". Magari alla ricerca di prodotti unici fondati su una rivitalizzazione dell'artigianalità dei processi, - quindi su una più intensa manualità delle lavorazioni - per infondere nel prodotto quel "soffio vitale" che lo rende capace di "dialogare" con chi lo plasma e con chi lo userà.

Se è vero che la produzione artigianale esiste nelle botteghe e nei laboratori artigianali e mantiene integra la sua vitalità (Micelli, 2011), è mai possibile produrre in una "fabbrica lenta", quindi in dimensioni che superano la piccola impresa? In sostanza, dunque, può esistere una "fabbrica lenta" o è un puro esercizio del pensiero?

È quest'ultima evidentemente una domanda retorica per arrivare a rimarcare che sì, almeno *una* fabbrica lenta esiste ed è la Bonotto di Molvena in provincia di Vicenza in quel tanto osannato e poi vituperato Nord-Est del nostro Paese.

L'azienda fondata nel 1912 per la produzione di cappelli di paglia - fornitrice ufficiale della paglietta di Hemingway, presente nel 1918 sul fronte italiano a Schio - chiude con questi prodotti nel 1970, anche a seguito di un devastante incendio. Passa così a produrre tessuti grazie alla contaminazione culturale e professionale con la vicina Marzotto.

Oggi, con all'incirca 200 addetti, continua nella produzione di tessuti ma in forme inusuali: produce utilizzando telai meccanici recuperati da macchine di scarto e adattati alle moderne condizioni di sicurezza d'uso. Telai che consentono di realizzare tessuti secondo le antiche tecniche artigianali del '400 rivitalizzando il lavoro di "maestri d'arte", che producono piccole opere d'arte capaci di attirare l'attenzione di chiunque, seppur inesperto, per la *bellezza* che portano con sé.

Raggiungere questa fabbrica non è proprio del tutto agevole, nonostante tutti i moderni strumenti di navigazione di cui oggi si dispone.

Non è agevole perché la fabbrica è così ben inserita nell'ambiente circostante da passare pressoché inosservata, quasi si trattasse di una abitazione sulle prime colline che staccano dalla pianura vicentina. E questo equilibrato inserimento genera nel visitatore una prima potente sensazione di armonia e di *bellezza*.

A sua volta, entrare in questa fabbrica è un qualcosa di affascinante. Su una parete intera dalle dimensioni cinematografiche stanno i campioni dei vari filati, "scovati" in giro per il mondo, anche in realtà di piccolissima dimensione e a diffusione totalmente locale, contraddistinte da lavorazioni manuali delle materie che generano piccole imperfezioni le quali esaltano l'irripetibile *bellezza* naturale che esprimono.

L'incontro con le macchine meccaniche, con i telai, è un qualcosa di magico, il loro lento procedere, con i rumori che la catena e gli ingranaggi trasmettono, dà la sensazione di un qualcosa che si produce a misura d'uomo attraverso una sapienza lavorativa pressoché espulsa nell'uso di telai automatici, dove la tecnologia tende a ridurre l'intervento umano al semplice controllo di un "bottono *on-off*" e fa della persona un semplice supervisore di processi tecnologici predefiniti.

Così, nella fabbrica lenta il "maestro artigiano" con il suo pensiero, la sua sapienza e la sua esperienza interagisce con la macchina, piuttosto che farsi dominare dalla stessa come accade in una fabbrica veloce, nella quale la tecnologia tende a definire gli spazi per la creatività e l'innovazione, quasi volesse appropriarsi delle scelte sul da farsi.

L'allestimento del telaio e il suo funzionamento lasciano l'osservatore ammutolito e senza parole per l'incanto che ne deriva nel sentire quasi il telaio "parlare" o, se si preferisce, "suonare", sotto la guida del "maestro oliatore", che dal rumore degli ingranaggi coglie il momento di intervenire per impedire che il telaio produca un "suono stonato" che darebbe difettosità al tessuto.

Giovanni Bonotto, direttore creativo della fabbrica e alla guida dell'azienda con il fratello Lorenzo, ama dire che gli "oliatori" sono come dei musicisti che stanno eseguendo un pezzo musicale, con l'orecchio teso a scoprire l'ingranaggio che marcia fuori tempo per consentire così alle navette in legno di "tessere a ritmo di jazz sincopato".

La fabbrica lenta è dunque una fabbrica che produce piccole opere d'arte e che quindi produce *bellezza* generata dal desiderio di proporre al cliente un prodotto utile, funzionale, bello, sostenibile e, per quanto fra poco si dirà, anche accessibile.

Un prodotto che magari un domani potrebbe entrare negli spazi di qualche museo come è avvenuto per *Valentina*, la lettera 32 sessantottina, la famosa macchina da scrivere dell'Olivetti di Adriano, colorata di rosso, la biro delle macchine da scrivere che anticipava la mobilità del computer. La macchina che dopo i successi di mercato ha conquistato un posto nell'esposizione permanente del MOMA di New York.

Quella lenta è una fabbrica che riconosce spazio al valore dell'arte e della cultura per la capacità che queste competenze possiedono di mantenere viva la curiosità e di sollecitare la creatività attraverso l'accoglienza di "pensieri

spettinati” alla Jerzy Lec che, come ama dire Giovanni Bonotto, “disarticolano il cervello” aprendolo alla ricerca di un nuovo libero da pregiudizi e conformismo.

Invero, camminando per la fabbrica di Molvena oltre ai rumori e alle chiososità tipiche del lavoro si avverte netta l'impressione di attraversare una mostra d'arte permanente con opere, da quadri a sculture, sino a spartiti musicali, in buona parte realizzate all'interno dell'azienda da artisti ospitati nei suoi spazi grazie all'interesse che il gruppo imprenditoriale ha da sempre manifestato nei confronti della cultura e dell'arte in generale.

In realtà, il libero e lento sguardo dell'artista permette a chi guida l'impresa di cogliere nuove prospettive prima invisibili, magari nascoste in un quadro di Chagall, Van Gogh, Modigliani o Picasso, in un romanzo di Conrad, Hesse, Arthur Conan Doyle o Ray Bradbury, in una commedia di Pirandello, in una poesia di Leopardi o in un film di Steven Spielberg, come pure nelle espressioni artistiche di una modernità che cerca di cogliere in forme attuali e nuove la natura della complessità del presente. Poiché, sempre gli artisti ci invitano con le loro opere a “guardare la realtà da vari punti di vista e non da uno soltanto” (Gheri, 2010).

Quello che si è realizzato alla Bonotto è il riavvicinamento tra arte e produzione, connubio tipico delle botteghe artigiane medievali. D'altra parte, non per nulla, l'etimologia della parola artigiano richiama l'arte perché “artigiano è chi esercita un'arte meccanica”, ossia la maestria nell'operare secondo certe regole nella produzione di beni e servizi.

Si è così realizzato un circuito virtuoso che produce *bellezza*, a sua volta capace di diffondere al proprio intorno armonia, grazia, eleganza, melodia, fascino semplicità, gradevolezza, creatività e la *forza dirompente del bene e del buono*.

Invero, come osserva Francesco Varanini, “non si può pensare all'agire e a produrre, al lavorare senza tener conto del bello, del bene e del buono, che - come ci mostra il latino - risalgono ad una stessa basilare idea... La bontà è la statura morale che distingue un uomo dall'altro. L'artigiano è consapevole di come il buon manufatto sia conseguenza di un complessivo atteggiamento che possiamo ben chiamare bontà” (Varanini, 2012). E la bontà contiene in sé il bene e il bello. Il bene perché il suo significato sta per fatto in modo buono. Il bello perché nella sua origine il termine rappresenta il diminutivo di buono.

Il risultato in bellezza che si ottiene in una qualunque opera - quindi anche nella produzione di beni e di servizi - risulta, dunque, intrinsecamente legato alla bontà che ha ispirato l'azione produttiva e che ha spinto le persone a dare il meglio di sé nell'agire bene per il conseguimento del risultato desiderato.

L'ideale, l'atteggiamento e il comportamento “buoni”, possiedono infatti un “moltiplicatore di forza” indisponibile al comportamento finalizzato al solo interesse personale. Lo possiedono perché sanno coinvolgere emotivamente, oltre che professionalmente, le persone in un processo organizzativo teso non tanto alla ricerca di un profitto, quanto “all'idea di *utilitas*” (Piano, 2011), al portare il proprio contributo al progresso della comunità alla quale partecipano attraverso la risposta ai bisogni delle persone.

In questo senso, sentiamo di concordare con la famosa frase di Dostoevskij: "la bellezza salverà il mondo", perché - al di là dei dibattiti tra esperti quanto a reale significato della frase raccolta nell'impianto narrativo de *L'idiota* - evoca la potenza della forza che consente di realizzare opere belle e di produrre bellezza, ma anche la forza contaminatrice della bellezza stessa capace di produrre e diffondere bellezza al proprio intorno, solo che ci si fermi ad osservarla ed ascoltarla (Maltese, 2011).

Non potrò per esempio mai dimenticare la forza avvertita nel passare a tenere le lezioni dalle aule dei nostri classici palazzi progettati e realizzati sul principio dell'efficientismo, alle aule ricavate da ex depositi di grano austriaci a Verona. Ma ognuno di noi può rilevare questa forza nella propria giornata quando per qualche ragione incontra la bellezza, magari di una persona dimessa che in treno si rivolge a noi con una delicatezza inimmaginabile dall'aspetto per chiedere consigli sul come risolvere un problema di viaggio.

La bellezza è ovunque, basta volerla vedere. "La bellezza vera è immediata, è di per sé evidente" (Trupia, 2012). "La bellezza è lo sguardo sugli altri, è l'intensità, è continuare a stupirsi" (Sylvie Guillem). Il bello è nell'essere naturale delle cose, il brutto deriva solo da una deformazione, più o meno intenzionale, delle stesse da parte dell'uomo.

Spesso però l'impresa si muove con il menabò, il paraocchi, sia per evitare distrazioni da un percorso predefinito, sia per sottrarsi al "fascino discreto del pensiero", che porterebbe il management di fronte a se stesso e socchiuderebbe le porte delle stanze del dubbio tanto temute dall'efficientismo spinto.

Tuttavia, per produrre bellezza occorre che anche l'impresa sia "bella".

Ma quando si può dire che un'impresa sia bella?

A questo interrogativo possiamo tentare di rispondere sulla base di innumerevoli valutazioni, confronti ed analisi condotti in modo puntiforme nel nostro percorso di studi.

In sintesi, nel tentativo di tracciare un profilo pro-tempore valido dell'impresa bella direi che è tale un'azienda quando non cerca il profitto, consapevole del fatto che il profitto più lo cerchi, meno lo trovi (Baccarani, 2003). Sa che il profitto è importante, ma è un risultato, un indicatore di salute e di buon funzionamento dell'azienda, non un fine. È bella quando non pensa solo a sé, ma pensa anche agli altri, a tutti i soggetti con i quali interagisce, in caso contrario è impossibile vedere la bellezza che è tutto intorno ed è impensabile attingere alla forza che la bellezza esprime ed imprime alle relazioni. L'impresa bella è intrinsecamente etica, non per i vantaggi di immagine che questo atteggiarsi porta con sé, ma perché l'agire per il bene comune fa parte dei suoi valori. Chi pensa a sé vive solo nel breve, l'impresa, quella vera quella non speculativa è nata per vivere nel lungo periodo, per farne il più creativo esperimento per migliorare la qualità della vita delle persone (Csikszentmihaly, 2007).

L'impresa bella non rinuncia certo alla produzione di valore per tutti i soggetti che partecipano all'avventura imprenditoriale, ma lo fa attraverso il processo, attraverso il fare bene le cose che fa, desiderando conseguire l'obiettivo senza però farne un'ossessione (Herrigel, 1975; Redford, 2000).

L'impresa bella corrisponde a quella che amo definire *impresa armonica* (Baccarani, 1991). Impresa che vive di armonia, progettando e diffondendo benessere nel complesso sistema delle relazioni interne ed esterne che ne scandisce la vita. Armonia che sta per consonanza (Golinelli, 2008), accordo di voci, ma anche per desiderio di contribuire al bene comune. Armonia che va accudita e ricercata continuamente perché non è certo uno stock, bensì un flusso in continuo divenire.

I caratteri di questa impresa sono molteplici e possono essere raccolti in una varietà di punti.

Al riguardo abbiamo costruito una lista nata da incontri con il management della Bonotto e da una riflessione condotta con il management di una impresa che ama qualificarsi per bellezza e sostenibilità, la Davines di Parma. Lista che consente una varietà di incursioni manageriali nel mondo della bellezza, così che le dinamiche interazioni possibili tra le variabili possono originare una molteplicità infinita di profili di imprese distinguibili per il loro grado di bellezza e conseguente capacità di produrre valore nel lungo periodo.

Secondo questa prospettiva, senza pretese di completezza, né di ordinamento delle variabili indicate, si potrebbe dire che l'impresa bella è:

- allegra
- vivace
- vissuta dalle persone senza orologio
- vicina al cuore e ai pensieri
- esplora le frontiere e detesta i confini
- sogna di giorno
- accoglie l'immaginazione
- esplora e costruisce il futuro
- espelle la paura
- accoglie il conflitto come momento di crescita nella diversità di pensiero
- apre alla generosità
- dialoga con i propri prodotti
- diffonde una sua azione nella comunità in cui agisce
- vede nelle crisi la fonte di opportunità future
- condivide i rischi nei momenti di difficoltà
- sa ballare con i ritmi del futuro
- è in ascolto
- accoglie il bello in sé
- è semplice, produce poche cose fatte bene e utili
- apprezza il silenzio e il pensiero
- ha memoria di sé
- dona fiducia
- apprezza l'impegno e non solo il merito
- possiede un ritmo giusto, sa essere veloce e lenta
- ospita delle persone non dei dipendenti
- conversa con i clienti
- ama la diversità
- ospita l'artigianalità

- crede nella molteplicità
- produce suoni e non rumori
- percorre una strategia di sostenibilità
- è sufficientemente “pazza” per seguire strade che apparentemente non vanno in nessun posto
- agisce secondo logica, ma anche secondo buon senso
- sa che un pizzico di insensatezza può rivelare il reale,
- pensa che il lavoro sia una sfida continua, ma anche un gioco nel quale le persone realizzano la loro vita.

E, tornando all'esperienza Bonotto, potremmo aggiungere che l'impresa è bella anche quando conversa ed interagisce con il territorio nel quale vive, spazio che Giovanni Bonotto ama definire come la sua vera “fabbrica”. Il luogo nel quale la curiosità, le sollecitazioni culturali e le idee germogliano e si contaminano nella ricerca del benessere della comunità sulla base dell'atmosfera creativa diffusa nel nostro Paese in ognuno dei suoi territori per il *genius loci* che li caratterizza e per l'arte, la cultura e la storia che hanno segnato in forme del tutto irripetibili ed uniche la loro storia.

Al di là di tutto questo, va precisato come la produttività dei telai meccanici che stanno alla base di questa proposta produttiva sia, ovviamente, inferiore a quella dei telai automatici. Sta in un rapporto di quasi 1 a 10 rispetto alla produttività di questi ultimi, ma il risultato è decisamente diverso, un prodotto con sfumature e intrecci unici, irripetibili, originali e di lunga durata, anche perché ottenuti con materiali naturali prodotti in lavorazioni artigianali.

È chiaro quindi che questa prospettiva predilige la produzione in piccoli numeri rispetto ai grandi lotti della fabbrica veloce, con qualità elevata e costi elevati, quindi per un mercato di alto profilo o per un mercato generale che opti per la durata del capo piuttosto che per l'inseguimento della moda, in ragione del fatto che il capo indossato “non potrà mai passare di moda” trattandosi di una piccola opera d'arte.

Giunti a questo punto dobbiamo chiederci quale possa essere il valore dell'esperienza analizzata nel contesto dell'impianto di pensiero presentato.

Si tratta di una esperienza unica o può essere replicata? È possibile solo per i settori della moda o anche per altre lavorazioni che non siano pressoché dipendenti da tecnologie di grandi dimensioni a ciclo del tutto continuo? Potrebbe essere un modo che riqualificare la manifattura di un Paese che possiede i giacimenti di arte e bellezza più ampi del mondo?

Non è compito di queste riflessioni rispondere.

È compito di queste riflessioni incuriosire il lettore, ma anche chiedersi: perché no?

È compito di queste riflessioni affermare che il nuovo, la proposta “*out of the box*”, quella che almeno apparentemente porta su strade che non vanno da nessuna parte, è possibile. E lo è indipendentemente da quelli che saranno gli sviluppi futuri dell'esperienza sulla quale abbiamo portato l'attenzione.

È anche compito di queste riflessioni ricordare che alla crisi che stiamo attraversando non si può rispondere solo con la crescita e lo sviluppo secondo ormai desuete categorie economiche, ma accettando la sfida insita nell'assumere

il progresso come motore di un sistema economico che muova in una prospettiva di sostenibilità.

È ancora compito di queste riflessioni chiarire come per agire in una simile prospettiva il management necessiti di una cassetta degli attrezzi ben diversa da quella sino ad ora utilizzata che brilla per il suo omologante tratto efficientistico. Una cassetta che accolga e valorizzi oltre alla strumentazione tradizionale *il pensiero, il benessere e la bellezza*. Una cassetta che consenta di fare dell'impresa una "buona impresa" (Caselli, 2012).

Bibliografia

- Arbesman S. (2012), *The Half-life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, Penguin Group (USA).
- Baccarani C. (1991), "Qualità e governo dell'impresa", *Sinergie, Quaderno*, n. 7.
- Baccarani C. (2003), "Meditazioni di un tecnico industriale perplesso", in Giaretta E., *Alle origini della tecnica industriale e commerciale. Uno sguardo al passato per contribuire al futuro*, Giappichelli, Torino.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2012a), "Crisi, ovvero il tempo dell'egoismo generoso", *Sinergie*, n. 88.
- Baccarani C., Golinelli G.M. (2012b), "Gli studi di management tra muri e ponti", *Sinergie*, n. 87.
- Bauman Z. (2009), *Vite di corsa*, Il Mulino, Bologna.
- Brunetti F. (2003), "The Cluetrain Manifesto: customers and employees as people", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 14 , n. 2, pp. 243-248.
- Caselli L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Cluetrain Manifesto (1999), www.cluetrainmanifesto.com
- Contri A. (1998), "Perché un convegno sulla fretta?", AssAP, Milano.
- Csikszentmihalyi M. (2007), *Buon business. Successo economico e comportamento etico*, IlSole24Ore, Milano.
- Curtin P.D. (1988), "Mercanti", *Commercio e cultura dall'antichità al XIX secolo*, Laterza, Bari.
- D'Alò E. (2001), Momo.
- De Luca E. (2012), "Il ponte", *Nel cortile della storia*, gennaio.
- De Masi D. (2004), "Ozio padre della creatività", *Dove*, febbraio.
- Fabris G. (1999), *Societing*, Egea, Milano.
- Frame E. (2001), *Avere o essere*, Oscar Mondadori, Milano.
- Fresu P. (2012), "L'elogio jazz della lentezza", *La Nuova Sardegna*, 17 aprile.
- Gaarder J. (1997), *C'è nessuno?*, Salani Editore, Milano.
- Galimberti U. (2012), "La deformazione allucinatória della realtà", *La Repubblica*, 5 maggio.
- Gfk Eurisko (2009), *Social Trends*, febbraio.

- Gheri P. (2010), *L'arte fa bene. Viaggio nei territori della creatività*, Edizioni Conoscenza, Roma.
- Golinelli G.M. (2008), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Vol. II. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- Graham P. (2007), "Il peso totale delle cose", *Internazionale*, 31 agosto.
- Gros F. (2013), *Andare a piedi. Filosofia del camminare*, Garzanti Editore, Milano.
- Heidegger M. (1998), *Il concetto di tempo*, Adelphi, Milano.
- Herrigel E. (1975), *Lo zen e il tiro con l'arco*, Adelphi, Milano.
- Hesse H. (1992), *L'arte dell'ozio*, Mondadori, Milano.
- Honorè C. (2004), ... E vinse la tartaruga, Sonzogno Editore, Milano.
- Kahneman D. (2012), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.
- Maltese C. (2011), "La lezione di Steve Jobs sulla bellezza", *Venerdì di repubblica*, 28 ottobre.
- Mascherpa V. (2004), *Managing zen*, Positive Press, Verona.
- Micelli S. (2011), *Futuro artigiano*, Marsilio Padova.
- Orwell G. (1950), *1984*, Mondadori, Milano.
- Papi G. (2010), "Gli orologiai", *D. Repubblica*, 1 maggio.
- Piano R. (2012), "Il piano dell'architettura", in Trupia P., *Perché è bello ciò che è bello*, FrancoAngeli, Milano.
- Redford R. (2000), *La leggenda di Bagger Vance*.
- Seiwert L.J. (2003), *Elogio della lentezza. Sette passi indietro per trovare il tempo che non pensavi di avere*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Simon H.A. (1988), "Razionalità e non razionalità nei processi decisionali", *Problemi di gestione*, n. 7-8.
- Trias de Bes F. (2005), *Il venditore di tempo*, Sperling & Kupfer, Milano.
- Trupia P. (2012), *Perché è bello ciò che è bello*, FrancoAngeli, Milano.
- Varanini F. (2011), "La teoria dei sentimenti morali di Adam Smith", *Persone & Conoscenze*, n. 74.
- Varanini F. (2012), "Bello, bene, buono", *Persone & Conoscenze*, n. 84.
- Weick K.E. (1999), "Il jazz e l'improvvisazione organizzativa", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 175.

Claudio Bacarani

Professore Ordinario di Economia e gestione delle imprese
Dipartimento di Economia Aziendale - Università degli Studi di Verona
Via dell'Artigliere, 19
37129 Verona
E-mail: claudio.baccarani @ univr.it