

SPILLI

LIBRI

SMARRIRE IL PROPRIO
FUTURO 113

Franca Olivetti Manoukian

LESSICO MINIMALE
SUL FUTURO 129

Cinzia D'Agostino

"NON È UN PAESE PER VECCHI"
RIFLESSIONI SUL TESTO DI
CORMAN MC CARTHY 145

Barbara Di Tommaso

SMARRIRE IL PROPRIO FUTURO

Franca Olivetti Manoukian

Il rapporto tra futuro e passato è stato in vari modi considerato e analizzato nel corso delle Giornate di Studio. A fronte delle accelerazioni e complessificazioni che caratterizzano la società in cui viviamo sembra da un lato che il passato non costituisca di per sè una esperienza adeguata per orientare verso il futuro e dall'altro che ci si scontri in modo sempre più drammatico con imprevedibilità e incertezze rispetto a ciò che può avvenire. Risulterebbe pertanto inevitabile restare ben collocati nel presente, sottraendosi al rischio di compiere salti "fantastici" (che spingerebbero verso un futuribile fantascientifico), ma anche a quello di avvicinarsi troppo a ricomposizioni tra ciò che è stato e ciò che sarà, di farsi risucchiare dalle nostalgie e/o farsi accecare dalle angosce per l'inconoscibile, quasi insondabile.

A margine di queste riflessioni, forse assumendo uno sguardo un po' antitetico rispetto alle tendenze dominanti, vorrei provare ad esporre un piccolo tentativo di ricerca sul rapporto passato/futuro: un tentativo di illuminarne degli aspetti, individuando delle tracce di futuro nel passato recente di un'organizzazione che non ha realizzato un proprio futuro e che pure per anni ha rappresentato una propensione massima, un massimo di disponibilità e di mobilitazione verso di esso, attraverso anticipazioni e precocità davvero significative. Parlo della azienda Olivetti.

La sollecitazione per questa esplorazione, necessariamente assai limitata e accennata più che effettivamente sviluppata, è nata dalla lettura di un testo pubblicato di recente, a cura di R. Garruccio, F. Novara e R. Rozzi, per le edizioni Bruno Mondadori, intitolato *Uomini e lavoro alla Olivetti*. Il volume raccoglie 25 storie di persone (24 uomini e una donna) che hanno lavorato per molti anni (da 15 a 40) alla *Olivetti*, che si racconta-

no e riflettono sulla loro esperienza, sulle vicende aziendali e sulle loro evoluzioni, su quello che è stato realizzato e sui significati che ha avuto: persone collocate in vari settori (produzione, ricerca, settore commerciale, relazioni sindacali, relazioni aziendali, ecc.) e a vari livelli di responsabilità.

Uso il testo come una fonte a cui attingere per dare rilievo ad alcuni fattori che anche nella nostra quotidianità possiamo considerare critici rispetto all'immaginare e costruire futuri possibili. Sono più che altro suggestioni che comunico a partire da una mia lettura, partecipata perché il ceppo originario della mia famiglia d'origine ha a che fare con la famiglia Olivetti, ma anche perché negli anni della mia prima formazione professionale, mi sono identificata con slancio ed entusiasmo, con fiducia e ammirazione ad orientamenti, scelte, stili, prospettive che l'*Olivetti* proponeva al mondo del lavoro e delle organizzazioni produttive.

Per situare le mie riflessioni, richiamo per cenni la storia dell'azienda *Olivetti*, ricordo alcuni dati generali, credo peraltro già noti.

L'impresa nasce nei primi anni del '900 per fabbricare macchine da scrivere, per iniziativa di Camillo Olivetti che aveva raccolto in un viaggio negli U.S.A. importanti indicazioni tecnologiche per realizzare questa produzione industriale. Nonostante le difficoltà e le discontinuità, in particolare quelle connesse alla prima guerra mondiale, ha uno sviluppo notevole e per circa quattro decenni si afferma sia nella produzione che nella penetrazione in vari mercati, in Italia e all'estero, caratterizzandosi per le innovazioni in campo commerciale e per la considerazione dedicata al lavoro operaio.

Dopo la seconda guerra mondiale nell'impresa emerge la figura di Adriano Olivetti, imprenditore "sociale", umanista, appassionato di arte, di letteratura, di urbanistica e insieme aperto alla più avanzata ricerca tecnologica, propulsore di connessioni tra tecnica e organizzazione, fondatore della rivista *Comunità*, e di una casa editrice con lo stesso nome che pubblica traduzioni di autori come Weber, Simmel, Tonnies, Durkheim, precursori e promotori agli inizi del '900 di quelle che saranno chiamate scienze sociali. Sarà impegnato anche in politica,

dando vita al movimento “Comunità” e presentandosi anche alle elezioni.

Negli anni della ricostruzione l’azienda e tutte le iniziative in vario modo ad essa collegate crescono con vigore e con successo. Nel febbraio 1960 Adriano Olivetti muore e l’anno successivo muore anche l’ing. Tchou, direttore del Laboratorio Ricerche Elettroniche in cui si andava preparando l’apertura alle nuove tecnologie elettroniche e informatiche. Per ragioni che è difficile rendere trasparenti, per interessi politici, nazionali e internazionali, interessi finanziari, rappresentati da Mediobanca e dal potente Enrico Cuccia, si definisce la separazione tra meccanica ed elettronica che si acuisce negli anni immediatamente successivi quando si pone in modo più cogente la questione della diversificazione della produzione. La Divisione Elettronica insediata a Pregnana Milanese viene ceduta alla General Electric, nel 1964 parzialmente e poi totalmente nel 1968. Rimane un Gruppo di Progetto che Roberto Olivetti ottiene di trasferire ad Ivrea e che nel 1965 presenta Programma 101, precursore del personal computer.

Tra il 1967 e il 1974 l’azienda è guidata dall’amministratore delegato Bruno Visentini. La presenza di Olivetti si espande in Sudamerica, in Europa, negli Usa; cresce il fatturato e il numero di dipendenti in Italia e all’estero: nel 1971, complessivamente, sono più di 70.000. I prodotti hanno successo e le vendite aumentano ma non si hanno aumenti di capitale e l’indebitamento finanziario lievita notevolmente.

Nel 1978 arriva Carlo De Benedetti, vicepresidente e amministratore delegato che impone importanti ristrutturazioni e imprime una svolta decisiva alla vita della società. Fin dalle prime battute appare come un imprenditore portatore di un’impostazione molto diversa da quella perseguita per decenni da Camillo e Adriano Olivetti. Strategie generali e atteggiamenti quotidiani si spostano da grande attenzione e investimento nella produzione a concentrazione sulla finanza; da una rappresentazione complessiva di un’impresa che vive innovando prodotti e processi produttivi, proiettandosi sempre più nella società e nel futuro a un’idea di azienda che anzitutto deve ga-

rantire profitti nel più breve tempo possibile; si passa da uno stile direttivo partecipativo orientato a considerare ogni lavoratore come una persona, un soggetto a pieno titolo, a una modalità di comando sbrigativa e impersonale, utilizzata per licenziamenti massicci di personale e anche di dirigenti; da una grande vicinanza alle diverse aree organizzative e alle loro vicende interne ad una notevole distanza da qualsiasi iniziativa che non abbia risvolti sull'andamento dei profitti.

All'interno della Olivetti si avverte una cesura, una discontinuità sostanziale con i valori fondativi e distintivi, che comunque dalla morte di Adriano erano diventati più statici e sbiaditi.

Negli anni '80 si succedono continui scorpori, esternalizzazioni e costituzioni di nuove società con vari partners; si avviano ristrutturazioni che comportano consistenti riduzioni del personale.

Negli anni '90 Olivetti entra con Omnitel nel mercato delle telecomunicazioni. A fronte della crisi mondiale dell'industria informatica si individuano nuove strutture societarie, si chiamano nuovi amministratori delegati, si hanno avvicendamenti nei consiglieri di amministrazione. Il fatturato del gruppo non aumenta e cresce l'indebitamento finanziario. A Carlo De Benedetti che lascia la presidenza, succede Roberto Colaninno. Le azioni Olivetti vengono cedute a varie società e si crea una holding per le telecomunicazioni che riunisce Omnitel e Infostrada. Nel 1999 il gruppo di controllo della Olivetti acquisisce il controllo di Telecom Italia e l'attività nelle telecomunicazioni diventa predominante. Dal 2003 Olivetti non è più nemmeno un marchio nel listino di borsa.

Riprendo dei fili da una matassa aggrovigliata e colorata che potrebbe essere dipanata in tanti modi differenti. Rispetto a noi qui è interessante richiamare l'attenzione su qualche dato che permea, attraversa, marca tutta la vicenda organizzativa a cui ho accennato per sommi capi.

= I singoli, le persone, i soggetti hanno un posto centrale per la vita e il successo dell'impresa.

Questo orientamento che è stato privilegiato fin dagli inizi come filosofia, come scelta caratterizzante, come cardine del fun-

zionamento complessivo, si collega a un'“intuizione olivettiana” riassunta da un intervistato, nel modo seguente: “Se metto le persone in condizione di esprimere il meglio di se stesse e scelgo proprio quelle che hanno il meglio da esprimere, l'azienda che faranno avrà una grande capacità di crescere”. E “a livello degli impiegati e dei dirigenti l'Olivetti sentiva e rispettava la necessità di far esprimere il massimo dalle persone che aveva scelto e questo sempre e continuamente, tanto nei momenti positivi, quanto nei momenti negativi”¹. Si tratta di un assunto non solo dichiarato ma realmente acquisito e applicato, che forse ha avuto un peso così forte da costituire una sorta di predizione di un destino dell'organizzazione, la cui esistenza è stata effettivamente condizionata dalle vicende, dalle posizioni, dagli atteggiamenti soggettivi di coloro che hanno contribuito a costruirla, a dirigerla e anche a dissiparla.

È stato per decenni sostenuto e mantenuto un grande investimento nelle persone e nelle loro potenzialità, fin dal momento della selezione, che essenzialmente viene realizzata come una ricerca attiva nei confronti delle persone. Attraverso le modalità più varie e inusitate si punta ad incontrare giovani dotati e motivati ad impegnarsi con passione in campo tecnologico e produttivo e anche in campo sociale: “quello che si cercava erano ampiezza di orizzonti, curiosità, senso critico, si cercavano ragazzi capaci di porsi la domanda: si fa così? Bene. Ma perché non si può fare anche così? Persone in grado di porsi in termini critici, non ipercritici, che non accettassero supinamente le istruzioni ricevute. L'Olivetti era un'azienda in cui chiunque, anche chi vi era entrato per ultimo, poteva dare suggerimenti e questi suggerimenti venivano sempre valutati, se non accettati”². Si tratta probabilmente di una sorta di cooptazione guidata dalla condivisione dei valori dell'azienda più che da valutazione di qualifiche formali, come lauree o diplomi o attestazioni di competenze tecniche, punteggi per risposte ai quiz³. Non si accettano raccomandazioni, ma viene dedicata grande attenzione alle relazioni (anche nell'impostazione della lettera di convocazione per un colloquio) e soprattutto a come le persone si pongono, anche nei dettagli, come ad esempio il modo

(1) *Uomini e lavoro alla Olivetti*, p. 375, 376; cfr. anche p. 172.

(2) *Op.cit.*, p. 133, p. 171, 172.

(3) *Op. cit.*, p. 455-456.

in cui scrivono la loro firma.

Nella gestione del personale si ha un costante ed intenso investimento sotto vari punti di vista. Ci si propone di migliorare le condizioni di lavoro nella produzione, cercando di individuare vari adattamenti possibili dei singoli alla impostazione tayloristica e alla relativa parcellizzazione e tentando continuamente di innovare e razionalizzare per ricomporre. E questo avviene attraverso la sensibilizzazione e la responsabilizzazione dei capi a cogliere le difficoltà e attraverso la presenza in fabbrica di un gestore del personale in staff al direttore, ma anche attraverso l'istituzione di strutture dedicate a analizzare i fenomeni e a formulare ipotesi e accorgimenti tecnici e organizzativi, come l'Ufficio Tempi e Metodi e il Centro di Psicologia diretto da Francesco Novara che ha collegamenti e riconoscimenti sul piano internazionale e che ha offerto contributi eccezionalmente significativi e innovativi per le trasformazioni del lavoro in fabbrica⁴. Si mettono a disposizione supporti per malattie, per maternità, per vicende familiari critiche attraverso i Servizi Sociali e anche attraverso l'istituzione di un Centro di Riqualificazione per chi manifesta disturbi e fragilità soggettive. Soprattutto si dà grandissima importanza alla formazione: sono istituzionalmente previsti corsi che vengono fatti frequentare subito dopo l'assunzione, che a seconda dei periodi e delle collocazioni professionali durano mesi, se non anni e prevedono insegnamento di materie tecniche, di cultura generale e sindacale, alternato a lavoro in fabbrica; si moltiplicano attività formative nelle fasi di apertura di nuove produzioni per tutti i livelli dagli operai ai dirigenti, corsi sulle nuove tecnologie, ma anche corsi di inglese; vengono predisposti per i giovani dei processi di "affiancamento" da parte di una figura più esperta, perché nel rapporto interindividuale possano esporre e verificare le loro idee e costruirsi emancipazioni e autonomie; si promuovono gruppi di progetto a composizione eterogenea che diventano palestre di apprendimento attraverso il confronto su questioni direttamente connesse alla produzione; e quando emergono a livello internazionale e nazionale nuovi orientamenti e strumentazioni formative, si sperimentano contatti con varie figure

(4) Molte esperienze sono descritte nel testo curato da Cesare Musatti, *Psicologi in fabbrica. La psicologia del lavoro negli stabilimenti* Olivetti, Einaudi, Torino, 1980.

di formatori e con particolari strumentazioni⁵.

Tutte queste iniziative costituiscono delle grandi anticipazioni di quello che trenta o quaranta anni dopo in molte aziende si sarebbe fatto o dichiarato di fare. Sono scelte strategiche e concretizzazioni operative di quello che oggi denominiamo “sviluppo delle risorse umane”, che suscita stupore e ammirazione. Ma la storia dell’azienda ci mostra anche il rovescio della medaglia. Le persone che sono cresciute in un contesto di valorizzazione dell’autonomia di ciascuno e di apprezzamento per l’accrescimento delle competenze professionali, in un clima “bellissimo” in cui ci si sente parte viva e attiva e si lavora con interesse e soddisfazione, sono anche in grado al venir meno di queste condizioni, di cercare altre strade: di prendere posizioni critiche e di manifestare dissenso e quindi di sostenere anche all’interno contrapposizioni e competizioni, di sollecitare collocazioni in società più piccole che vengono costituite, attraverso processi che potrebbero essere definiti di esternalizzazione, e anche di ricercare in altre grandi aziende delle opportunità simili a quelle un tempo offerte da Olivetti.

= I capi sono attivi interpreti dei valori aziendali

Nei racconti degli intervistati sono richiamati moltissimi episodi che segnalano un particolare stile nei rapporti tra capi e dipendenti, improntati a informalità e schiettezza, connotati da specifico impegno per la crescita dei collaboratori.

I capi appaiono come figure carismatiche, figure con una formazione tecnica aperta al mondo, alla cultura umanistica, alla politica, al dibattito, alla disconferma degli ordini che dà. “Se un capo le dava un ordine e lei non era convinta di quell’ordine, lei non lo eseguiva, faceva di tutto per non eseguirlo: per prima cosa avrebbe cercato di far cambiare idea al capo, perché in linea di principio il capo deve riconoscere nel collaboratore una cultura specifica superiore alla propria... Il capo deve essere convincente, deve dare una motivazione molto chiara”⁶. Apprezzamento e ammirazione non ci sono solo nei confronti di coloro che hanno doti singolari, come Gino Martinoli e esperienze di lavoro in campo internazionale, dall’Inghilterra

(5) Cfr. tra i tantissimi riferimenti alla formazione citati nelle interviste p. 183, p. 241, p. 433-434, p. 341, p. 249, p. 261...
(6) P. 414.

al Brasile, agli Stati Uniti, ma anche rispetto a capi-reparto e capi-squadra. “Conoscevano fino in fondo il proprio personale, sapevano cosa ottenerne e come aiutarlo nell’ambito del proprio operato”⁷. “Era rimasto in Olivetti uno stile fatto di comportamenti quasi impercettibili: era il modo di parlare delle persone, il modo con cui un capo si rivolgeva a un sottoposto; era la confidenza, anche la libertà con cui uno poteva accedere agli alti livelli, senza burocrazia e senza troppi formalismi. Era imperante il principio olivettiano del totale e completo rispetto di chi lavora...”⁸

Dirigenti a vari livelli occupano questi ruoli grazie ad opportunità di dimostrare capacità reali di affrontare questioni e problemi, al di là del possesso di una laurea e di lunghi anni di carriera. L’idea guida è quella che i dirigenti non siano collocati in una posizione elitaria, distante e staccata, separata e a sè stante ma piuttosto chiamati ad esercitare un’autorità funzionale entro rapporti dissimmetrici dinamici, sufficientemente mobili. In più di un’intervista si ricorda come si potessero ritrovare alla mensa, seduti alla stessa tavola, impiegati e direttori senza particolari reticenze o imbarazzi. I capi sembrano pertanto costituire dei riferimenti centrali per promuovere identificazioni positive con l’organizzazione e con i prodotti e al contempo per mantenere connessioni tra le diverse parti dell’organizzazione.

Il venir meno di un capo come Adriano Olivetti è stato senz’altro un grande trauma, a cui si è cercato in vario modo di reagire e riparare, per un tempo che, nelle narrazioni degli intervistati appare più o meno lungo, probabilmente a seconda delle diverse aree aziendali e che comunque è durato – con una singolare convergenza di rappresentazioni – fino all’arrivo di Carlo De Benedetti. Questi viene descritto come figura con caratteristiche del tutto opposte a quelle di Olivetti, portatore non solo di diverse e contrastanti politiche aziendali, ma anche di un diverso stile nei rapporti con le persone e con le cose. “Arrivò con la moglie, vide l’ufficio, non gli piacque e disse che andava cambiato. Era un venerdì. Volle scegliere subito i nuovi mobili e scelse una scrivania che era stata progettata ma non

(7) P. 110, p. 228-229.

(8) P. 544.

ancora prodotta, una bellissima scrivania in legno (...) Con affannose telefonate, facendo lavorare alla Synthesis di Massa tutti gli operai, misero in piedi, dalla sera alla mattina, questo ufficio. Già questo mi parve un gesto poco olivettiano, da padrone vecchio stanpo"⁹.

Nei racconti ciò che più colpisce è che anche là dove vengono apprezzate e valorizzate le sue decisioni finanziarie e gestionali, considerate opportune e necessarie, anche là dove viene positivamente richiamata l'impostazione manageriale rigorosa, non si avverte quella identificazione intensa e mobilitante che circondava Olivetti. Si sottolinea invece il capovolgimento di ciò che era stato prerogativa qualificante dell'azienda, e quindi una sostanziale distanza, per non dire disprezzo, per i prodotti, un disinteresse per le valenze e gli impegni sociali dell'impresa e parallelamente una enfattizzazione dei vincoli economici, attraverso il ricorso prevalente ed indiscutibile a criteri di redditività per qualsiasi decisione organizzativa.

All'interno dell'azienda l'orientamento gestionale appare allora guidato da esigenze di controllo che sono facilitate dalle suddivisioni e dalle competizioni, disinvestendo nella ricerca di connessioni. L'organizzazione inevitabilmente vede allentarsi le trasversalità e le interazioni orizzontali e rinvigorirsi le dimensioni verticali, secondo una trasformazione che si mette in atto attraverso decisioni di organigrammi e relative attribuzioni di funzioni e compiti ma si avverte nella quotidianità delle comunicazioni e dei rapporti quotidiani. Qualcuno ne dà una descrizione a forti tinte, senz'altro eccessiva ma espressiva di atteggiamenti e vissuti: "L'Olivetti era quello che era, era diventata un terreno di battaglia, di feudatari, l'un contro l'altro armato; era un'azienda fuori controllo, non più gestita da nessuno, un'azienda impazzita; se i feudatari non stavano attenti scoppiavano scaramucce sanguinosissime tra valvassini e valvassori, non con morti, ma con scambi di lettere feroci, con telefonate bollenti tra i vari capi e chi era sotto ne subiva le conseguenze"¹⁰. Coloro che rivestono ruoli direttivi reagiscono alla nuova impostazione imprenditoriale con scelte individuali e probabilmente entro rapporti interindividuali, ponendo in pri-

(9) P. 544.

(10) P. 544.

mo piano le proprie attese e inclinazioni soggettive, ricercando quindi percorsi e collocazioni che, o all'interno della compagine olivettiana o all'esterno, possano offrire tutele e prospettive per una propria crescita nel senso della competenza tecnica o della carriera, ma anche nel senso che costituiscano opportunità di continuare il lavoro e lo stile di lavoro per cui si è motivati e ci si sente preparati.

= Va mantenuto un impegno elevato per migliorare e innovare i prodotti.

L'attenzione ai prodotti in Olivetti è analoga a quella per le persone, in particolare perché possano essere sempre più affinati nella qualità e per poter continuamente proporre apparecchiature innovative, che precorrano esigenze e utilizzazioni possibili. E i prodotti è importante che siano ben funzionanti, rispondenti alle attese dei clienti sparsi in tutto il mondo, ma anche che siano belli, esteticamente studiati da grandi architetti, che non siano soltanto macchine per scrivere e calcolare, per rendere più efficiente il lavoro d'ufficio, ma anche oggetti di design, che resteranno unici (anche se universalmente imitati) e entreranno nei musei d'arte moderna. Le interviste mettono ben in luce le affezioni che legano i singoli a ciò che in azienda si produce, dal modo in cui si parla delle macchine ("...passai subito all'MC24, la macchina calcolatrice con il "cappello nero", che ha fatto la fortuna dell'Olivetti"⁽¹¹⁾) e dei processi ("la sinterizzazione", le linee di assemblaggio, le varie fasi di lavorazione), nonché delle difficoltà che li caratterizzano e di come sono state affrontate e risolte. "Quando andai a lavorare sulle piastre elettroniche presi un'iniziativa. I componenti erano delle specie di ragnetti che si chiamavano DIP, con 18 *pin*, diciotto gambette. Di questi oggetti in un piastra ne erano saldati un duecento. Quando uno di questi non funzionava, le riparatrici dovevano identificarlo con un'apparecchiatura elettronica, dissaldare uno per uno i *pin*, aspirare lo stagno liquido... tutto questo mangiava molto tempo ed era complicato. Ricordo che un sabato mi è venuta un'idea... Allora ho preso i miei e ho detto "fatemi una specie di piccola vasca con dello stagno li-

(11) P. 241 e segg.

quido". Poi ho provato a prendere la piastra e mettere le gambette dentro lo stagno fuso: istantaneamente si fondevano tutte, così si tirava via subito il componente e se ne metteva un altro¹². La perfezione del prodotto finito era ottenuta con investimenti nella messa a punto dei processi di lavorazione e nei controlli di qualità, trent'anni prima che si parlasse di qualsiasi tipo di certificazione e anche con razionalizzazioni e ottimizzazioni dell'organizzazione del lavoro, frutto di sistematiche e approfondite ricerche.

L'innovazione è collegata alla messa a punto e al miglioramento dell'esistente ma anche all'invenzione, che viene sollecitata a tutti i livelli e porta anche a esplorare in vari paesi che cosa sta accadendo. Con l'abbandono dell'investimento nell'elettronica o meglio della separazione tra meccanica ed elettronica e in seguito con l'avvento delle strategie aziendali di De Benedetti si distanzia e si indebolisce la ricerca appassionata e instancabile del nuovo, si affievolisce una grande forza dell'azienda, una sua centrale energia propulsiva. Sintomatico è il peso e la collocazione che cambia per la Ricerca e Sviluppo: "l'era della Ricerca e Sviluppo è finita nel 1978. De Benedetti arrivò e cambiò l'organizzazione della società, creando tante divisioni, La Ricerca e Sviluppo fu smembrata, perché ogni divisione doveva avere la sua Ricerca e Sviluppo. (...) I laboratori cominciarono a dover denunciare i propri costi e ad essere guardati come centri di costo. De Benedetti iniziò subito a mettere un freno e a premere sul business"¹³.

Anche se per molti anni il Centro di Psicologia, la ricerca ergonomica, il Centro di Ricerche Sociologiche e diversi dirigenti hanno continuato ad introdurre sperimentazioni significative, come le Unità di Montaggio Integrate (UMI), il controllo del gruppo funzionale, le cosiddette isole, che sono diventati riferimenti per molte aziende e hanno ricevuto notevolissimi riconoscimenti a livello internazionale, di fatto per l'azienda nel suo insieme la preminenza dell'investimento nel produrre viene meno. Il diffondersi di incertezze, titubanze, timori per il futuro dell'azienda negli anni settanta secondo alcuni non sarebbero collegati a debolezza tecnologica e progettuale, ma alla ina-

(12) P. 257 e segg.

(13) P. 447.

deguatezza delle scelte strategiche rispetto al mercato e ad una sopravvenuta inettitudine organizzativa e gestionale. Questo giudizio drastico è probabilmente troppo severo.

In un'ottica più rivolta ad analizzare e a capire che a giudicare si può ipotizzare che l'esistenza di un forte innamoramento per la produzione sia per un'organizzazione, contemporaneamente elemento di forza e di debolezza, perché rappresenta un attaccamento all'esistente, a ciò che ha conferito identità forte nel passato e che rende troppo doloroso lo spostarsi, il lasciare, per aprire altri sguardi e altre azioni. Non è forse qualche cosa di questo genere che accade in questo periodo per vari servizi sociali e sociosanitari.

= La cultura dell'eccellenza e dell'eccezionalità

"L'Olivetti era, già allora, un fiore all'occhiello. E quando uno andava in giro dicendo "lo sono all'Olivetti", contava qualcosa. L'alternativa poteva essere finire alla Fiat, che era molto peggio"¹⁴. "Noi giovani laureati capivamo che quella era una grande azienda che aveva un'organizzazione diversa dalle altre, che dal punto di vista organizzativo era all'avanguardia, che dal punto di vista tecnico aveva incredibili punti di vantaggio sui competitori"¹⁵. Per molti anni anche all'interno dell'azienda si rinforza la rappresentazione di costituire a livello nazionale e internazionale una realtà originale e unica, mobilitando e consolidando uno "spirito d'appartenenza" un po' presuntuosamente elitario, che ci siamo sempre sentiti addosso"¹⁶. Emblematici in questo senso sono i rapporti che negli anni '70 si cominciano a stabilire con consulenti esterni, italiani e stranieri che vengono chiamati da alcuni e al tempo stesso osteggiati da altri. "L'ingegner L. fu uno dei primi a insistere per avere la collaborazione di una società di consulenza: questo sembrava scandaloso all'interno dell'Olivetti si confidava nella propria eccellenza e si riteneva di non aver mai bisogno di nessuno. Il casus belli fu l'ingresso della prima società di consulenza per gli aspetti di sviluppo del personale e per gli aspetti retributivi"¹⁷.

Sembra ampiamente condivisa la valutazione che in Olivetti

(14) P. 347.

(15) P. 360.

(16) P. 284.

(17) P. 117.

nel campo della produzione e della gestione del personale si sono fatte scelte altamente innovative, ottenendo risultati eccellenti e che grazie ad essi si è garantita per molto tempo una indiscutibile affermazione nel mercato, successi di vendite, creazione di nuove società e stabilimenti in tutte le parti del mondo. Si sono avuti riconoscimenti anche in esposizioni internazionali, con premi di organismi europei, ma il considerarsi sempre al massimo tende a favorire diffidenze e svalutazioni, chiusure e distanze nei confronti dell'esterno, come se il livello di quel che si produce fosse così alto da non poter ammettere contaminazioni, negoziazioni, cooperazioni con altri. Si crea una sorta di "autarchia", un'impossibilità di vedere elementi positivi in ciò che circola al di là dei confini, una sorta di elitismo forse un po' snob. Il senso di appartenenza nel tempo, probabilmente anche meno direttamente alimentato nei rapporti e nei comportamenti quotidiani, va idealizzandosi perdendo contatto con la realtà. Si mantengono le identificazioni, più che promuoverle verso altri progetti, in un quadro economico-sociale e culturale, attraversato da accelerate, radicali trasformazioni.

= Quali apprendimenti da questa storia

L'azienda Olivetti con le scelte innovative che hanno caratterizzato il suo sviluppo nel corso di vari decenni, si è posta come un precursore: si potrebbe dire che via via abbia anticipato quanto in seguito sarebbe stato richiesto, prescritto o applicato in modo generalizzato. Quando il futuro che aveva percorso è diventato presente, l'organizzazione nei suoi assetti più caratterizzanti non ha retto. Le interviste riportate nel libro *Uomini e lavoro alla Olivetti* tentano varie interpretazioni della vicenda, a volte ricorrendo a scissioni, esprimendo convinzioni radicate nelle esperienze personali, dichiarando atteggiamenti fatalistici e talvolta anche rifugiandosi in colpevolizzazioni. Tutti esprimono nostalgia per un'esperienza comunque ricordata come entusiasmante, positiva, in cui si è lavorato con interesse, passione, generosità e anche in modo divertente. Si sono avute grandi soddisfazioni e si è goduto di grandi opportunità

anche per lavorare altrove.

Al di là delle ricostruzioni dei giochi di potere, delle lotte che da varie parti sono state condotte contro questa azienda, delle diffidenze nelle relazioni familiari, delle debolezze e delle distruttività manifestate dai vari leader, avvicendatisi dopo la morte di Adriano Olivetti, tento di segnalare alcune riflessioni che credo abbiano una particolare valenza per il nostro presente, per il presente delle organizzazioni in cui lavoriamo, soprattutto per affinare il nostro sguardo aprendolo a prospettive che già comprendono (anche nel senso che permettono di tener conto) evoluzioni diverse, possibili e probabili.

= Ogni realtà organizzativa è sempre e comunque attraversata da ambivalenze: e questo è vero anche quando ci sembra di trovarci in un contesto quasi ideale, quando siamo soddisfatti e ci identifichiamo in una pluralità di aspetti positivi, per cui è ragionevole cercare comunque anche le altre facce, ovvero le parti oscure, negate o relegate ai margini, sottovalutate e respinte; è altrettanto vero quando nelle situazioni lavorative tutto appare negativo, quando sembrano dominanti soltanto irrazionalità e distruttività, quando si raccolgono solo sofferenze e lamentazioni: significa cioè che anche in questi frangenti esistono parti che non vediamo e sono quelle in cui si nascondono motivazioni latenti, risorse e interessi indirizzati altrove, disponibilità represses, ragionevolezze ben nascoste. Queste ambivalenze permeano sempre e comunque il funzionamento organizzativo e i progetti (solo in parte consapevoli) che animano i singoli, nonostante tutti gli interventi di razionalizzazione tendenti a chiarire, a definire, a informare e spiegare, ad indirizzare e contenere. E sono anche mobili nel senso che in vari momenti sono più presenti in certi ambiti e in certe persone e rispetto ad alcune scelte, possono attenuarsi e improvvisamente ripresentarsi da parte di qualcuno o rispetto ad una decisione, in un modo che non ci si sarebbe proprio aspettato. Ancora una volta anche se le esigenze della organizzazione richiedono di prevenire e prevedere non possiamo fare a meno di ricordarci che non si è mai effettivamente e pienamente preparati per quello che può accadere: forse, sapendolo si è un po’

più preparati ad affrontarlo.

= Le organizzazioni reali non sono eterne: forse noi pensiamo o ci aspettiamo che abbiano vita più lunga della nostra, perché tendiamo a rappresentarle come entità sovra-ordinate in tutti i sensi. Immaginiamo che si muovano nella società con strategie e decisioni congruenti con le finalità istituzionali e con i problemi che emergono e siamo delusi e amareggiati quando constatiamo che ciò non avviene. In fondo dall'azienda, dal comune, dall'ospedale, dalla cooperativa pretendiamo razionalità e coerenza probabilmente perché questo ci permetterebbe di collocare in modo più soddisfacente il nostro agire e ci permetterebbe di sentirci un po' più tutelati e sostenuti. È più difficile rappresentarci che noi stessi contribuiamo alla vita di queste organizzazioni con quello che facciamo e anche con quello che non facciamo, non esponiamo, non intraprendiamo, non cerchiamo di capire. Le istituzioni nelle nostre società tendono a permanere, ma le organizzazioni ovvero le loro configurazioni produttive e gestionali nascono e muoiono, vanno e vengono, si ampliano e si riducono, si accorpano e si dividono. In un certo senso le vicende della Olivetti sono state anticipatorie di ciò che in seguito è avvenuto in altre realtà.

= Quel che realmente è stato costruito non si perde: non solo non si perdono i prodotti ma anche il patrimonio di conoscenze e di esperienze, non si perdono i contenuti, le elaborazioni culturali e valoriali che sono state elaborate e interiorizzate. Attraverso coloro che sono usciti dalla Olivetti gli orientamenti maturati al suo interno hanno incontrato la realtà di tante altre organizzazioni in Italia e all'estero, in tanti settori, dalle industrie come la Zanussi o la Barilla, al sindacato, alle amministrazioni locali, alle società di consulenza. Si è seminato e disseminato, si è fatto crescere più diffusamente un approccio al lavoro e alle organizzazioni che cerca di considerare e connettere realizzazione di prodotti e realizzazione di soggetti, connessioni tra esigenze del funzionamento organizzativo e valorizzazione delle dimensioni soggettive, che assume l'organizzazione come realtà sociale complessa. Forse le stesse attività di consulenza e formazione in cui siamo impegnati come Studio

APS sono collegate ad aperture culturali promosse dalle vicende della Olivetti. Rievocarle forse invita a ricordarci che pensare/immaginare il futuro significa anche pensare/immaginare che altri, nel bene e nel male, più di noi, lo abiteranno.

LESSICO MINIMALE SUL FUTURO

Cinzia D'Agostino

Ci sono alcune parole che ricorrono frequentemente quando si parla, si evoca, si aggira o si pensa al futuro.

Ho provato a prenderne alcune per iniziare a comporre un piccolo e assolutamente parziale lessico che possa suscitare qualche suggestione e qualche pensiero a chi abbia voglia di pensare al futuro, sia individuale, che delle organizzazioni e dei gruppi di cui fa parte.

Credo che oggi la sfida di pensare e di costruire il futuro passi anche dalla possibilità e capacità di riuscire ad aprire spazi a punti di vista e orientamenti culturali diversi, rispetto a quelli cui ognuno di noi appartiene per storia personale, culturale, sociale e professionale, in modo da contaminare, sporcare e spiazzare le nostre più abituali lenti di osservazione del mondo. Per questo motivo ho provato a selezionare e ad associare ad ogni parola di questo lessico minimale alcuni testi di autori abbastanza distanti dalla mia area specialistica (quella di economista) e molto diversi anche tra di loro. Distanza e diversità che però appaiono più accettabili se attivo anche l'orientamento di ricerca di tipo psicosociologico cui cerco di ispirarmi nella mia professione.

Una simile scelta ha per me un vantaggio ed uno svantaggio. Da una parte cercare di leggere, capire ed interpretare testi che parlano linguaggi differenti è come fare un viaggio in una terra straniera in cui è necessario attivare tutti i sensi per potersi orientare ed in cui quello che affascina e che rimane sono spesso suggestioni, e non piene comprensioni, che però hanno un effetto molto potente sulla costruzione e rielaborazione della nostra esperienza in quanto attivano sensi affettivi ed emozionali più che dimensioni razionali. Dall'altra parte l'"errare" per testi di autori e discipline meno familiari fa correre il rischio di interpretare il verbo errare anche nel senso di sbagliare, pro-

ponendo, agli occhi di lettori più esperti, delle semplificazioni o delle interpretazioni che possono apparire inopportune.

Correrò questo rischio considerando che questo lessico ha solo l'obiettivo di proporre alcuni consigli di lettura che possano aprire, auspicabilmente, ad altri approfondimenti ed interpretazioni più personali.

Le parole che ho scelto sono: incertezza, modernità e tempo.

INCERTEZZA

La prima parola che ci introduce a questo lessico minimale sul futuro è "incertezza".

Per parlare dell'incertezza mi piacerebbe proporvi un testo di *David Lindley*, astrofisico ed editor di diverse riviste scientifiche americane. In questo testo dal titolo "Incertezza" (Ed. Einaudi, 2008) Lindley ha ripercorso, con un'affascinante rilettura, la storia travagliata che ha portato alla formulazione ed alla affermazione, nel campo della meccanica quantistica, del principio di indeterminazione di Heisenberg¹, stravolgendo molte delle concezioni della fisica classica.

Questo principio è molto importante in quanto ha comportato, di fatto, la fine di una concezione scientifica del mondo, di stampo positivista, fondata sull'ambizione di poter riuscire un giorno a descrivere compiutamente il mondo, in ogni suo dettaglio e con estrema precisione.

Il principio di indeterminazione di Heisenberg ha dimostrato, infatti, l'impossibilità di conoscere sempre e precisamente tutte le variabili di un sistema facendo entrare il concetto di incertezza ed inconoscibilità nel mondo della scienza.

Pur riuscendo a capire poco, lo confesso, di elettroni, protoni, mezzi quanti e così via, penso che questo testo sia interessante per diversi motivi.

Innanzitutto perché consente di entrare nella narrazione dei dubbi, delle resistenze, delle opposizioni che scienziati diversi, primo tra tutti Einstein, hanno manifestato nei confronti di questo principio e dei significati profondi che si portava dietro. E tutto questo può offrire anche spunti interessanti su come agiscono e come si manifestano le resistenze al cambiamento anche in ambienti, quali quelli scientifici, strutturalmente tesi alle

(1) Il principio di indeterminazione di Heisenberg stabilisce che possiamo misurare la velocità di una particella, o la sua posizione, ma non possiamo misurare entrambe. Oppure: quanto più precisamente si determina la posizione di una particella, tanto meno si può conoscerne la velocità. Oppure, in modo più indiretto e meno ovvio: l'atto di osservare cambia ciò che si osserva (vedi Lindley, opera citata).

innovazioni ed alle sperimentazioni.

In secondo luogo perché la storia del principio di indeterminazione pone per la prima volta la scienza, e quindi il mondo tutto che nel novecento considerava la scienza come lo strumento principe di conoscenza e di conquista del mondo e quindi del futuro, di fronte al tema ed al senso del limite e dell'incertezza.

In terzo luogo perché il libro mi sembra offra spunti interessanti anche sul metodo utilizzato dai diversi scienziati per costruire il futuro della scienza e su alcune caratteristiche personali di questi uomini del novecento (le donne erano ancora decisamente poche...) che forse hanno contribuito a renderli costruttori di futuro.

Prima di Heisenberg l'incertezza era per gli scienziati un segno dell'incapacità umana di comprendere il mondo fisico. Il ruolo dell'incertezza era dunque quello di creare proprio quella tensione creativa e di ricerca sostenuta al fondo dalla "certezza" circa la conoscibilità del mondo. L'incertezza, dunque, era solo la spia che questa conoscenza era rimandata e che bisognava impegnarsi ancora di più per arrivare ad una piena, logica e razionale conoscenza del mondo.

Per sintetizzare tutto questo Lindley cita efficacemente Laplace²: *"Possiamo considerare lo stato attuale dell'universo come l'effetto del suo passato e la causa del suo futuro. Un intelletto che ad un determinato istante dovesse conoscere tutte le forze che mettono in moto la natura, e tutte le posizioni di tutti gli oggetti di cui la natura è composta, se questo intelletto fosse inoltre sufficientemente ampio da sottoporre questi dati ad analisi, esso racchiuderebbe in un'unica formula i movimenti dei corpi più grandi dell'universo e quelli degli atomi più piccoli; per un tale intelletto nulla sarebbe incerto ed il futuro proprio come il passato sarebbe evidente davanti ai suoi occhi".*

Quindi per gli scienziati che si apprestavano alla ricerca nulla poteva essere incerto e come guida avrebbero potuto avere un detto francese che recitava *"tout comprendre c'est tout prédire"* (comprendere tutto vuol dire prevedere tutto).

Il libro racconta la storia delle diverse scoperte scientifiche che, a partire da metà ottocento, hanno di fatto costruito il percorso

(2) vedi "Incertezza" (Einaudi, 2008), pagina 25.

che ha portato Heisenberg alla sua scoperta nel novecento. Interessante che tutto sembra aver inizio dalla scoperta di un botanico scozzese, Robert Brown, (quindi tutto un altro campo rispetto alla fisica) che studiando al microscopio alcune particelle di polvere inerte (realmente e non simbolicamente aveva utilizzato particelle di polvere della Sfinge...) aveva scoperto quello che poi verrà definito "moto browniano" secondo cui particelle inerti, messe in una goccia d'acqua ed osservate al microscopio, ondeggiavano in maniera casuale come ogni altra cosa.

Da qui gli studi e le scoperte successive sui movimenti degli atomi e sull'attività del caso nell'influenzarne le traiettorie. Con la fisica quantistica e lo studio dei movimenti degli atomi inizia, infatti, a venire meno la speranza laplaciana di una perfetta descrivibilità scientifica del mondo, pur rimanendo l'implicito di un mondo fisico deterministico che molti scienziati, primo tra tutti Einstein, cercheranno strenuamente di difendere dai successivi attacchi di Heisenberg e del suo maestro Bohr.

La domanda cui i fisici di inizio novecento cercavano di rispondere era: come fa un elettrone a decidere dove andare, che traiettoria seguire? Il problema, infatti, era di come riuscire a prevedere esattamente dove sarebbe finito ogni singolo elettrone.

Gli scienziati partivano dal presupposto che nella fisica classica tutto ciò che accade, accade per una ragione, perché altri eventi precedenti hanno portato a quell'evento, ne hanno determinato le condizioni, lo hanno reso inevitabile. Ma gli esperimenti che venivano condotti dai fisici quantistici sembravano dimostrare che, almeno in apparenza, le cose accadono come accadono senza che sia possibile dire il perché. La meccanica quantistica obbligava i fisici a ragionare in modi nuovi, a imparare un nuovo linguaggio, forniva solo probabilità e non certezze di traiettoria ed iniziavano a fare capolino, nel mondo scientifico, concetti fortemente disturbanti quali quelli di spontaneità, discontinuità, incontrollabilità.

Per la prima volta gli scienziati iniziavano a nutrire dubbi sulla reale possibilità di sperimentare e spiegare logicamente il mondo e forse non è casuale che i principali protagonisti di

questa storia, Bohr ed Heisenberg per primi, abbiano anche caratteristiche, storie, metodi di lavoro particolari e siano stati abbastanza trasgressivi nel voler far ricorso ad intuizioni e suggestioni, più che a sperimentazioni rigorose, per costruire le loro teorie.

Bohr, che ha vinto il premio Nobel per la comprensione intuitiva della struttura degli atomi, dichiarava: “Quando si tratta di atomi il linguaggio si può usare soltanto come nella poesia. Anche il poeta non si preoccupa tanto di descrivere fatti quanto di creare immagini e stabilire connessioni mentali”³.

Heisenberg viene descritto come dotato di talento, ma tendente a fantasticare senza avere una padronanza assoluta della materia, e sembra aver portato anche nel suo lavoro di scienziato l’esperienza giovanile in cui era solito far parte di gruppi di coetanei con cui si discuteva di grandi problemi: che cos’è la conoscenza? Come possiamo esserne certi? Che cosa costituisce il progresso? Gruppi di ragazzi che girovagavano per le montagne e per le campagne e si perdevano in accalorate discussioni adolescenziali sull’arte, la scienza, la musica, la filosofia.

Forse anche per questa sua storia Heisenberg, quando si trovava ad affrontare un problema difficile, non adottava la strategia di cercare una soluzione all’interno dei confini della fisica conosciuta, ma si metteva immediatamente alla ricerca di qualcosa di completamente nuovo, qualcosa di radicale.

Questo sembrava collegato anche ad un metodo di lavoro molto praticato in quell’ambiente scientifico di inizio novecento, e che forse altri gruppi ed organizzazioni potrebbero riuscire a riprendere e reinterpretare in maniera più rigorosa, un metodo che potremmo sintetizzare con le espressioni di “largo ai giovani”, e di “libera discussione”.

Scrive Lindley “per tutta la vita, il metodo di lavoro ideale di Bohr fu il coinvolgimento in una discussione aperta e continua, un seminario informale con i suoi colleghi indetto in permanenza. Pensava a voce alta, discuteva a fondo le sue idee, commentava e criticava, procedeva per salti, faceva digressioni, si fermava e rifletteva”... “Studenti tenevano una riunione settimanale di due ore per discutere sugli ultimi argomenti di ri-

(3) vedi opera citata, pagina 90.

cerca, delle discussioni a ruota libera che Heisenberg descrisse come una sorta di mercato dove scambiare opinioni sui più moderni sviluppi⁴.

Allora il principio di indeterminazione di Heisenberg sembra utile per parlare di futuro perché ha introdotto indirettamente l'idea che la verità assoluta non esiste, che quel che vediamo varia a seconda di quel che cerchiamo, che la storia non dipende solo da chi agisce e da chi parla, ma anche da chi ascolta e da chi guarda.

Scriva Lindley: "La conoscenza scientifica, al pari della nostra comprensione generale, informale del mondo in cui viviamo può essere al contempo razionale e accidentale, piena di significato e contingente. La verità scientifica è potente, ma non onnipotente"⁵.

D'altra parte, e questa mi sembra un'interessante valutazione di Lindley, forse il modo scientifico di pervenire alla conoscenza, dopo Heisenberg, è diventato anche meno minaccioso di un tempo.

"Fu il sogno classico della conoscenza scientifica perfetta, del determinismo rigoroso e della causalità assoluta, che provocò allarme una volta estrapolato dai confini della scienza. L'ideale di Laplace della prevedibilità perfetta, la possibilità di prevedere completamente il futuro avendo la conoscenza perfetta del presente trasformava gli esseri umani, così sembrava, in autonomi impotenti"⁶.

Lindley conclude questo suo viaggio nell'incertezza dicendo: "è solo grazie a un inesplicabile atto iniziale di incertezza quantistica che ha avuto origine il nostro universo, dando il via ad una catena di eventi che hanno portato alla comparsa sulla scena di noi che ci domandiamo quale impulso originario abbia portato alla nostra esistenza" e con questo suo dire mi sembra riesca a fornire una riappacificazione con questo termine così tanto temuto e così spesso associato all'idea di un futuro che, essendo incerto, appare anche fortemente minaccioso⁷.

Personalmente mi piacerebbe concludere questa prima voce del lessico riportando una poesia, sempre citata da Lindley, sul tema della relatività.

(4) vedi opera citata, pagina 78.

(5) vedi opera citata, pagina 222.

(6) vedi opera citata, pagina 221.

(7) vedi opera citata, pagina 226.

*Mi piacciono le teorie della relatività e dei quanti
Perché non le capisco
E mi danno il senso che lo spazio mi si muova intorno
come un cigno inquieto,
restio a star fermo e a lasciarsi misurare;
è come se l'atomo fosse una cosa impulsiva
che cambiasse continuamente le sue intenzioni.*

(David Herbert Lawrence)

La seconda parola cui ho pensato per questo piccolo lessico è “modernità”. Per parlarne ho trovato molto interessante la prospettiva offerta da *Bruno Latour* nel suo testo dal titolo “*Disinventare la modernità*” (Ed. Elèuthera, 2008).

Bruno Latour, filosofo ed antropologo, ha creato un programma di ricerca, denominato antropologia simmetrica, con cui applica i metodi antropologici ed etnografici alla produzione scientifica, partendo dal presupposto che se si vogliono comprendere le società contemporanee è necessario studiare la loro principale fonte di verità, le scienze.

Latour, quindi, ha passato molto tempo in laboratori scientifici americani applicando i metodi antropologici classici ai ricercatori scientifici per riuscire a comprendere meglio le società moderne e per capire cosa significhi oggi essere moderni e perché forse valga la pena di iniziare a “non essere moderni”.

Latour, dunque, cerca di trasgredire all'imperativo della modernità provando a descrivere una alternativa politica, culturale, scientifica, sociale alla modernizzazione e per farlo introduce e discute, nel suo libro, con François Ewald di temi quali la negoziazione, la diplomazia, la pluralità dei mondi, il significato di libertà e di emancipazione.

Per Latour “Essere moderni significa avere una visione lineare del tempo, un fronte del progresso relativamente omogeneo che avanza in maniera regolare e che distingue sempre meglio i fatti dai valori”⁸. Essere moderni significa pensare che il futuro porti emancipazione, peraltro con una centratura prettamente individualistica.

LA RELATIVITÀ

MODERNITÀ

(8) vedi “*Disinventare la modernità*” (Elèuthera Editore, 2008), pagina 13

Questo modo di intendere e di interpretare la modernità sembra essere per Latour estremamente inadatto ed anche pericoloso per affrontare la complessità del mondo attuale.

Disinventare la modernità, costruire nuove società non moderne, significa, dunque, assumersi la responsabilità di diventare tutti ricercatori, negoziatori e costruttori di legami.

Per Latour “essere non moderni significa pensare che il domani sarà *“sempre più mescolato”*, che non saremo emancipati quanto piuttosto più connessi agli altri e che dovremo interagire con un numero di esseri ancora più ibridi di ieri”⁹. “Noi consideriamo il futuro non come ciò che ci sleggerà, ci emanciperà, ma come ciò che ci legherà a un numero maggiore di esseri, con conseguenze e vincoli inaspettati”.

Libertà intesa, quindi, non come emancipazione, ma interpretata e vissuta in un senso nuovo, non moderno, di connessione e di legame.

Quello che per Latour è importante fare è sostituire lo slogan della modernizzazione (che potrebbe essere inteso anche come colonizzazione da parte di una cultura egemone, quella più scientifica e razionale) con il principio della negoziazione.

La negoziazione contiene in sé il riconoscimento ed il rispetto delle diversità tra culture e implica il lavorare con e sulla diplomazia, perché la diplomazia “non pretende che noi siamo unificati perché condividiamo la stessa natura, ma semplicemente rileva che non condividiamo ancora un mondo comune”... “non possiamo immaginare un accordo tra noi e gli altri se non misuriamo prima l’abisso del disaccordo, che tocca tutto ciò che ci circonda”¹⁰.

Per fare questo occorre rimettere anche profondamente in discussione il rapporto tra scienza e politica superando quella che Latour definisce “la tradizionale distinzione dei ruoli assegnata dalla *“scenografia moderna”* che affida agli scienziati di occuparsi dei fatti ed ai politici di decidere sul versante dei valori”¹¹. Questa distinzione non sembra più possibile proprio considerando che la scienza non porta più certezze, ma apre campi diversi di possibilità. Mentre in passato si pretendeva che pur essendo in disaccordo ci si sarebbe potuti intendere comportan-

(9) vedi opera citata, pagina 15.

(10) vedi opera citata, pagina 16.

(11) vedi opera citata, pagina 49.

dosi in maniera razionale e scientifica, oggi il cambiamento sta nel riconoscere che “più si è scientifici, più ci si trova in una situazione sperimentale, più ci si trova nell’incertezza riguardo al mondo comune”. Per questo il ruolo della diplomazia diventa sempre più importante per permettere anche una sorta di “dinamica di apprendimento collettivo” sulle e nelle diversità.

Se proviamo a portare questi discorsi a quanto accade nelle organizzazioni, se riflettiamo su quanto le organizzazioni si ostinino a pensare e costruire il futuro attraverso piani, previsioni razionali ed oggettivate da dati che puntano a fornire certezze e che sono costruite spesso in una logica di tipo “top-down” e quasi mai fondate su processi dialogici, nati dall’incontro e dall’integrazione tra le diversità, forse gli spunti di Latour possono apparire interessanti ed anche un pò provocatori per de-costruire alcune rappresentazioni e modalità prevalenti di lavoro e per introdurre nuove priorità.

La conclusione di Latour è semplice e chiara “il mondo occidentale ha inventato la modernità, disinventarla sarebbe un atto dovuto”.

Questa conclusione mi porta anche a suggerire l’integrazione della sua lettura con un’altra prospettiva offerta da Giacomo Marramao, professore di filosofia teoretica e politica, nel suo testo *“La passione del presente”* (Ed. Bollati Boringhieri, 2008).

Secondo Marramao “è necessario sottrarsi all’alternativa paradigmatica per cui la globalizzazione o è omologazione totale o diventa scontro di civiltà. Sono convinto invece che uniformità e differenziazione siano due lati di uno stesso processo: due linee di tendenza che si integrano e contrastano allo stesso tempo”¹².

La proposta di Marramao è di riconquistare il futuro non come progresso garantito ed indifferenziato, ma come dimensione contingente e come apertura all’orizzonte dei possibili. Per questo suggerisce di vivere la passione del presente provando a “scorgere nella complessità apparentemente indecifrabile e nei conflitti del presente non solo un fattore di minaccia ma la chiave per accedere alla straordinaria ricchezza di un mondo plurale, senza vertici e centri stabili, segnato da una molteplicità irriducibile di esperienze, immagini e narrative. E solo così

(12) vedi *“La passione del presente”* (Bollati Boringhieri, 2008), pagina 29.

riusciremo a ricomporre dentro noi stessi il multiverso temporale che permea di sé la grammatica delle forme di vita: il tempo di lavoro e il tempo per l'amore, il tempo perduto e il tempo guadagnato. È questa la dimensione del tempo che io chiamo cairologica: la sola in grado di riconnettere, in una tensione feconda, passato e futuro dentro il presente dell'esperienza e dell'immaginazione creativa"¹³.

Tutto questo ci porta alla terza ed ultima parola del nostro lessico.

TEMPO

La terza parola che propongo per riflettere sul futuro è "tempo". Per farlo suggerisco la lettura del testo di Daniel N. Stern, professore americano di psicologia e psichiatria, dal titolo "Il momento presente, in psicoterapia e nella vita quotidiana" (Raffaello Cortina Editore, 2006).

Mi sembra un testo interessante perché fornisce, anche a coloro che non si occupano di psicoterapia clinica, degli spunti per riflettere sul senso che ognuno di noi può attribuire al tempo, alla sua consistenza ed al suo fluire. Suggestisce che se non siamo capaci di cogliere la dimensione del tempo vivendo l'esperienza soggettiva del momento che chiamiamo "ora" le stesse parole di passato, presente e futuro appaiono o rischiano di apparire vuote e difficili da riempire.

Per introdurci nella dimensione del "momento presente", definito da Stern anche come "momento di incontro" (dell'altro), il testo inizia con una descrizione della differenza tra Cronos, che rappresenta la definizione di tempo da noi comunemente utilizzata, e Kairos, che veniva usato dagli antichi Greci per esprimere la concezione soggettiva del tempo.

Scrive Stern "Cronos è la visione oggettiva del tempo in cui l'istante presente è un punto che si muove nel tempo in un'unica direzione, nel futuro, procedendo in linea retta, circolare o a spirale, ma in ogni caso muovendosi incessantemente e nell'avanzare divora il futuro e lascia dietro di sé il passato. Kairos rappresenta il momento in corso, in cui accade qualcosa mentre il tempo scorre. Kairos è un momento in cui si presenta una possibilità, in cui gli eventi richiedono un'azione o sono propizi per un'azione, e convergono in un insieme che entra a far

(13) vedi opera citata, pagina 106.

parte della consapevolezza. Kairos è una piccola finestra sul divenire e sulla possibilità¹⁴.

Allora per Stern la questione è di come riuscire a vedere nei momenti presenti i momenti di kairos che ci fanno avere la consapevolezza di ciò che chiamiamo “ora”.

Peraltro stiamo parlando di un momento presente la cui durata va da 1 a 10 secondi, in media circa 3-4 secondi. È questo, infatti, il tempo che, in base agli studi delle neuroscienze, ci serve per raggruppare stimoli percettivi del mondo esterno, mettere in atto unità funzionali di comportamento e diventare coscienti di un evento¹⁵.

Questa concezione del momento presente si basa in larga parte su una prospettiva fenomenologica. La fenomenologia è lo studio delle cose così come appaiono alla coscienza; ovvero quando si rivelano alla mente. Ciò include percezioni, sensazioni, emozioni, ricordi, sogni, fantasie, aspettative, idee, tutto quanto occupa la scena mentale.

Come studioso e terapeuta Stern è interessato al momento presente perché parte dall’assunto che ogni momento di cambiamento implichi un’esperienza reale inaspettata, riguardante la relazione tra due o più persone in un intervallo di tempo che viene esperito come “ora” e che questo momento generi una forma particolare di coscienza, venendo inoltre codificato nella memoria e, fatto notevole, riscrivendo il passato¹⁶.

Lavorare sul momento presente è importante per Stern perché ciò che esperiamo nel presente può diventare ostaggio sia del passato che del futuro e la sfida consiste nell’immaginare il momento presente in una sorta di equilibrio dialogico con il passato e con il futuro in cui anche il momento presente deve poter influenzare, probabilmente allo stesso grado, il passato ed il futuro, così come essi influenzano il presente. Stern lo definisce un “trialogo” tra passato, presente e futuro che procede quasi senza sosta, attimo per attimo, nella vita, nell’arte ed in psicoterapia.

Il testo di Stern è per me molto complesso e ricco di spunti declinati utilizzando esempi vari, dalla descrizione di casi clinici al racconto dell’esperienza che ognuno di noi compie quando

(14) vedi “Il momento presente” (Raffaello Cortina Editore, 2006), pagina 6.

(15) vedi opera citata, pagina 35.

(16) vedi opera citata, pagina 25.

ascolta musica. Impossibile rappresentare tutto in queste righe, in ogni caso, quello che mi sembra utile evidenziare è la sottolineatura che Stern fa del carattere relazionale¹⁷ della nostra mente e quindi il rimando al fatto che vivere il tempo significa entrare in relazione con l'altro.

Scrivendo Stern "la nostra mente, per sua natura, è costantemente in cerca di altre persone con cui entrare in risonanza e con cui condividere esperienze. Il nostro sistema nervoso è costruito per "agganciarsi" a quello degli altri esseri umani, in modo che possiamo fare esperienza degli altri come se ci trovassimo nella loro stessa pelle.

Tutto quanto pensiamo, sentiamo e desideriamo è influenzato dai pensieri, dai sentimenti e dalle intenzioni che percepiamo negli altri, in un dialogo incessante (reale o virtuale). In breve, la nostra vita mentale è frutto di una co-creazione, di un dialogo continuo con le menti degli altri, che io chiamo matrice intersoggettiva"¹⁸.

Il tracciato che sembra suggerire questa lettura è quindi che l'esperienza soggettiva del tempo, che ci permette di riconoscere, distinguere, ma anche costruire e ri-costruire il nostro rapporto con il passato, il presente ed il futuro richiede di lavorare sul contatto intersoggettivo, a partire da quei piccoli contatti di alcuni secondi che implicano, nella relazione con l'altro un'azione: uno sguardo reciproco, una modifica della postura, un gesto, un'espressione del volto, una variazione del ritmo respiratorio o un cambiamento nel tono o nell'intensità della voce.

In terapia per riuscire a vivere questi momenti è necessario, per Stern, che si compia quello che lui chiama "un viaggio affettivo condiviso"¹⁹ che definisce come il viaggio, della durata di alcuni secondi, in cui due persone attraversano insieme uno stesso paesaggio emotivo dove passato, presente e futuro si ricompongono ed al termine del quale le persone sentono che qualcosa è cambiato.

Non mi addentro, ovviamente, nel territorio complesso ed insidioso, per una non esperta come me, della terapia clinica, ma ho desiderato riprendere questo tema di "viaggio affettivo con-

(17) vedi "Il momento presente" (Raffaello Cortina Editore, 2006), pagina 6.

(18) vedi opera citata, pagina 35.

(19) vedi opera citata, pagina 25.

diviso” perché racchiude parole che reputo altamente evocative per affrontare il futuro.

In un contesto in cui sembra essere molto evidente il peso di dimensioni quali l’individualismo e la razionalità ed in cui le relazioni sono sempre più interpretate in chiave strettamente utilitaristica, la sollecitazione a ricordarci che siamo consapevoli del tempo, che lo viviamo e lo memorizziamo, se passiamo per il movimento, la relazione e l’affettività mi sembra necessaria per provare a costruire il futuro.

Nel libro di Stern si citano dei versi di W. Blake che penso possano chiudere le riflessioni sulla terza parola del lessico:

*Vedere un Mondo in un granello di sabbia.
E un cielo in un fiore selvatico,
tenere l’infinito nel cavo della mano
e l’eternità in un’ora.*

(William Blake)

Infine, se dopo tutto questo leggere di futuro, volete sapere come “andrà a finire” consiglio di leggere “Breve storia del futuro” di Jacques Attali (Fazi Editore, 2007) che invece uno sforzo di previsione lo fa e prova a raccontare la storia dei prossimi cinquanta anni descrivendo quelle che lui definisce tre ondate del futuro, che si succederanno e mescoleranno, da lui denominate: iperimpero, iperconflitto e iperdemocrazia.

Secondo Attali il numero dei futuri possibili è quasi infinito, ma continueranno ad agire alcune grandi tendenze quasi immutabili, dal momento che da quando sono comparse la democrazia e il mercato, l’evoluzione è andata in un’unica direzione canalizzando la libertà politica e i desideri verso la loro espressione mercantile. Per Attali, dunque, la libertà mercantile e politica è stata e continuerà ad essere il motore della Storia, sebbene il suo personale auspicio sia che alla fine riusciremo a costruire un mondo in parte diverso da quanto la storia ci ha insegnato fino ad ora. Dice Attali: “Scrivo questo libro perché il futuro non assomigli a quello che temo sarà, e per dare un aiuto al dispiegamento delle formidabili potenzialità oggi in atto”²⁰.

(20) vedi “Breve storia del futuro” (Fazi Editore, 2007), pagina 13.

La storia del futuro di Attali trova le sue radici e le sue lezioni nel passato, ripercorso a partire dalla nascita della vita sulla terra con cui è di fatto iniziata la ricerca della progressiva liberazione dell'uomo da tutte le costrizioni.

Nel corso di questa ricostruzione storica Attali rintraccia una serie numerosa di lezioni per il futuro e cerca poi, in un modo che lui stesso definisce come apparentemente caricaturale, perentorio ed arbitrario, di mostrare quella che può essere un'immagine verosimile del futuro.

Lascio alla lettura diretta del testo la scoperta del percorso di Attali tra iperimpero, iperconflitto ed iperdemocrazia e riporto solo alcune citazioni delle lezioni che secondo Attali la storia ci ha dato e che sembrano destinate a condizionare anche il nostro futuro. Penso che alcune di queste lezioni possano essere di spunto di riflessione anche per costruire il futuro dei gruppi e delle organizzazioni.

Lezioni per il futuro che Attali trae dalla storia passata:

- trasmettere è la condizione indispensabile per il progresso;
- la parola può diventare un'arma mortale, il mercato è pericoloso se non è in equilibrio;
- è dal confronto tra nomadi e sedentari che l'umanità acquisisce forza e libertà;
- quando una superpotenza viene attaccata da un rivale, spesso è un terzo a spuntarla;
- il vincitore spesso fa propria la cultura del vinto;
- l'apertura alle élite straniere è una delle condizioni del successo;
- una nuova tecnologia di comunicazione, che sembrava centralizzatrice, si rivela un nemico inesorabile dei poteri in carica;
- nessun impero, anche se sembra eterno, può durare all'infinito;
- è la penuria che costringe a cercare una nuova ricchezza, la scarsità è una benedizione per gli ambiziosi;
- poco importa chi inventa una tecnologia, l'importante è essere in grado, culturalmente e politicamente, di farla funzionare;

- il vincitore di tutte le guerre è quello che non la fa, o almeno che non combatte sul proprio territorio;
- il tempo che separa un'innovazione, anche socialmente necessaria, dalla sua diffusione gira sempre intorno al mezzo secolo;
- numerose invenzioni fondamentali sono il prodotto del lavoro di ricercatori, pagati con fondi pubblici per trovare tutt'altro.

Secondo Attali, infine, il tempo sarà nel futuro l'unica vera penuria; l'unica cosa rara perché non è possibile produrlo, e non è possibile a chi ne dispone di venderlo, perché nessuno è in grado di accumularlo²¹.

Allora, per rintracciare una parziale conclusione, ma anche un legame tra quanto detto a proposito di incertezza, modernità e tempo mi sembra che una delle riflessioni possibili sia di provare a costruire il futuro vivendo maggiormente la qualità e l'intensità del nostro tempo e quindi la consapevolezza del nostro presente.

Per farlo sarebbe interessante ricercare e vivere la relazione "con l'altro" e costruire quei legami possibili che l'incertezza di fatto, con i suoi buchi e le sue ombre, apre comunque come "luoghi" per sperimentare anche l'incontro tra diversità che possono essere espressioni di una nuova modernità.

(21) vedi opera citata, pagina 122.

“NON È UN PAESE PER VECCHI”

RIFLESSIONI SUL TESTO DI CORMAN MC CARTHY

di Barbara Di Tommaso

“I guai cominciano quando si comincia a passare sopra alla maleducazione. Quando non si sente più dire Grazie e Per favore, vuol dire che la fine è vicina”.

Un Texas polveroso e in balia della violenza, vecchi e nuovi cow boys, brandelli di sogno americano, personaggi differenziati ed indimenticabili, sono alcuni tra gli ingredienti che stanno decretando il successo del libro di Corman Mc Carthy “Non è un paese per vecchi” (G. Einaudi Editore, Torino, 2006), grazie anche al traino costituito dalla versione cinematografica del testo da parte dei fratelli Cohen.

4 premi Oscar nel 2008 (miglior film, miglior regia, miglior attore non protagonista, miglior sceneggiatura non originale) e due Golden Globe (miglior attore non protagonista e miglior sceneggiatura non originale) oltre a costituire un importante riconoscimento al genio artistico dei due registi, già osannati dalla critica e dal pubblico per l’originalità e l’abilità dimostrati in opere precedenti quali “Fargo”, “Fratello dove sei?”, “Il grande Lebowski”, stanno avvicinando nuovi lettori all’autore di El Paso, il narratore della “trilogia della frontiera”¹, uno scrittore del secolo scorso, forse proprio per questo capace di offrire ai lettori sguardi inquietanti sul presente.

“No country for old men” è il verso di una poesia del poeta irlandese W.B. Yeats, “Sailing to Bisantium”, in cui si parla di “ciò che è passato, sta passando e sta per venire”.

Mc Carthy costruisce la trama del suo romanzo proprio in rapporto al tempo che passa ed al significato che assumono gli eventi in particolare agli occhi di uno dei protagonisti, lo sceriffo Bell, voce narrante che assume tonalità filosofico-esisten-

(1) “Cavalli selvaggi”, “Oltre il confine”, “Città della pianura”, tutti editi da Einaudi.

ziali, in netto contrasto col tono asciutto, minuziosamente descrittivo e quasi distaccato che l'autore sceglie per raccontare la particolare vicenda.

Anni '80, deserti del Sud Est degli Stati Uniti, al confine col Messico.

Il saldatore, ex marine e cacciatore per passione Moss si imbatte casualmente in una strage tra narcotrafficienti, a seguito della vendita di una grossa partita di droga.

Mosso da uno strano istinto che gli fa fiutare l'occasione della vita, si mette all'inseguimento del possibile superstite fuggito col denaro e quando lo trova, ormai morto, gli sottrae una valigetta ricolma di dollari che nasconderà nella casa roulotte dove vive con la compagna una vita semplice, ripetitiva e senza particolari pretese.

Di notte, tormentato dal senso di colpa per aver lasciato un criminale moribondo su una camionetta, torna sulla scena del regolamento di conti, per scoprire di non essere l'unico interessato alla sorte di quegli uomini, della droga e, soprattutto, del denaro.

Inizia così la sua fuga rocambolesca in paesaggi naturali ed umani aridi e inospitali, sia che si tratti delle pianure assolate, sia dei motel periferici ed anonimi, dove Moss si rifugia, inseguito da bande di messicani inferociti e dal killer psicopatico Chigurh. Vera incarnazione del male, questo professionista della morte viaggia tra Stati Uniti e Messico per le sue missioni delittuose con un'arma assai poco convenzionale: una bombola con pistola ad aria compressa che serve tanto ad aprire porte chiuse quanto a perforare i cervelli delle sue vittime attonite, come se fossero manzi in un qualsiasi mercato del bestiame texano.

“Mi sa che gente così non la abbiamo mai vista prima d'ora. Gente di questo tipo. Non so neanche che cosa bisognerebbe fare con loro. Se uno li ammazzasse tutti, toccherebbe costruire una dépendance dell'inferno” dice lo sceriffo Bell, a fronte dei nove omicidi irrisolti in una settimana, dopo 41 anni in cui nella contea non se ne era mai verificato uno.

Personaggio chiave della vicenda, parla di sé dicendo *“A 21 anni entrai nell’esercito, e al campo di addestramento ero uno dei più anziani del gruppo. Di lì a sei mesi ero in Francia a sparare alla gente col fucile. E all’epoca non lo trovavo neanche tanto strano. Quattro anni dopo ero lo sceriffo di questa contea. E non ho mai avuto dubbi su ciò che dovevo fare nella vita. Al giorno d’oggi se ti metti a fare discorsi su cosa è giusto e cos’è sbagliato la gente spesso e volentieri si mette a ridere. Ma io su certe cose non ha mai avuto tanti dubbi. Nelle mie idee su certe cose. E spero di non averne mai.”*

Uomo di saldi principi, non più giovane ma neppure anziano, lo sceriffo si rapporta alla brutalità degli eventi e delle scene di morte di cui è disseminata la sua contea con un misto di pietà, disincanto e stupore, perché *“ai vecchi tempi c’erano sceriffi che non giravano neanche armati (...), la cura che avevano gli sceriffi per la propria gente ai vecchi tempi ormai è diminuita (...), c’era chi “sapeva a memoria il numero di telefono di tutti gli abitanti della contea”.*

I vecchi tempi.

Bell non è così ingenuo da pensare che nella storia del suo paese ci siano stati periodi di pace e armonia sufficientemente lunghi, ma non riesce a non richiamare con qualche velatura di malinconia il passato, evocandone alcune caratteristiche, se non di tranquillità, quantomeno di riconoscibilità.

La sua voce off nel testo è una sorta di colonna sonora, che sembra accompagnare con note a volte amare e struggenti, a volte lucide e razionalizzanti, lo svolgimento ineluttabile di una catena di violenze apparentemente senza senso.

Interessante la collocazione temporale della storia, ambientata negli anni '80, forse gli anni che più hanno marcato nella parte ricca ed occidentale del pianeta la discontinuità tra il periodo delle speranze, dei cambiamenti, della crescita economica, e ciò che ne è seguito: fine dell’equilibrio tra superpotenze, migrazioni, trasformazioni profonde nell’economia, nella criminalità,... *“Ci stiamo facendo comprare con i nostri stessi soldi”*, al centro di tutto ci sono i soldi: quelli che Moss si illude di poter sot-

trarre ai narcotrafficienti per rifarsi una vita, quelli che Chigurh insegue sistematicamente uccidendo senza esitazioni, ma anche quelli sporchi di sangue che i cinici ragazzini al confine col Messico chiedono a Moss ferito e allo stremo in cambio di una giacca pulita, o quelli che un adolescente pretende dal proprio amico che ha regalato a Chigurh una camicia per fasciarsi il braccio sanguinante.

L'avidità e la quasi totale mancanza di pietà sembrano i tratti con cui Mc Carthy decide di presentarci le nuove generazioni, quelle a cui viene venduta fuori dalle scuole la droga, *"E c'è di peggio: i ragazzini la comprano". La generazione che "non vorrà tirar su i propri figli, e allora chi ci penserà? I loro genitori saranno gli unici nonni disponibili e neanche loro vorranno tirarli su"*.

Rappresentazione un po' nostalgica del passato, incomprendibilità del presente, inquietudine rispetto al futuro, sono gli ingredienti su cui si dipana la riflessione laterale agli avvenimenti da parte dello sceriffo Bell.

Una riflessione che interroga quel tempo, i suoi valori, i fatti e il loro significato: *"Leggo il giornale ogni mattina. Direi che più che altro cerco di farmi un'idea di quello che sta per capitare. Non che sia stato tanto bravo ad impedirlo. Diventa sempre più difficile. (...) Mia moglie non vuole più leggere il giornale. Probabilmente ha ragione"*.

Un continuo sforzo di capire la parte di mondo in cui vive, con la consapevolezza dei propri limiti di comprensione e di azione, col richiamo desolato alle proprie responsabilità ed impotenze.

Risulta molto efficace e toccante questo continuo alternarsi, nelle parole dello sceriffo, di considerazioni che richiamano la propria inadeguatezza ad adattarsi, la consapevolezza di invecchiare, il senso di superamento dei propri punti di riferimento, e l'irriducibilità del proprio nucleo di valori profondi, la sensazione che un giorno, forse tra 40 anni, *"la gente avrà aperto gli occhi. Sempre che non sia troppo tardi"*. Lui, Casandra in stivali, divisa e stella, oggi vede e ci mette in guardia.

Il travaglio esistenziale e forse politico di questo filosofo della frontiera non ha implicazioni personali concrete particolarmente complicate: pensa di dare le dimissioni, anche perché gli risulterà impossibile arginare la catena di delitti innescata dal traffico di droga e alimentata dall'inconsapevole Moss.

Più tormentata e aperta è la gestione interna, profonda, dell'insieme di interrogativi e osservazioni che sembrano galleggiare nella sua testa e nel suo cuore, mentre insegue fisicamente e psicologicamente i vari soggetti che popolano la scena.

Più sofferto è lo sguardo sul futuro, su ciò che sarà, anche oltre la propria vita; la piccola contea assolata diventa metafora di un mondo alla deriva, dove scarsi e fragili sembrano essere gli ancoraggi per chi non vuole *"mettere a rischio la propria anima"*.

Davanti alla carneficina dei corrieri della droga Bell chiede al collega di spostare i cavalli, perché non assistano all'orrido spettacolo, e lo invita a non usare termini offensivi e gergali verso i morti, in una ricerca quasi paradossale di un minimo di decenza, dignità e rispetto di fronte a tanto scempio. Nello sforzo quasi disperato di non farsi travolgere dall'abbruttimento che è costretto a conoscere e riconoscere, nel tentativo di razionalizzare e fare la sua parte in un paesaggio così familiare eppure così diverso, quasi irriconoscibile.

Moss, più giovane, reduce del Vietnam, incarna valori diversi, rappresenta l'american dream di chi crede che ci si possa fare da sé. Rappresenta i tanti che pensano che con un po' di coraggio, fortuna e iniziativa personale si possa fronteggiare qualsiasi evento ed uscire indenni da qualsiasi situazione, anche dai peggiori gironi infernali, rappresentati per l'occasione dalla nuova criminalità. In questo è molto allineato agli slogan degli anni '80, sembra ben collocato nel tempo presente, tuttavia il suo modo di essere cow boy in Pick Up, solo contro tutto e tutti, riecheggia figure di anteroi western del passato e mitologie della frontiera radicate nell'immaginario collettivo. L'illusione dei soldi facili lo proietta in un possibile futuro, fantasmatico come migliore, anche se nello svolgersi della vicenda e

nell'accelerazione del dramma andrà lentamente sfumando, mentre tutti i suoi sforzi si concentreranno nello sfuggire ai vari inseguitori e nel vincere la sfida con chi lo vuole morto. O forse contro un destino che sembrava condannarlo a vivere per sempre in una polverosa roulotte.

Forse è il desiderio quasi ingenuo di un futuro diverso per sé e per la sua Carla Jean che lo spinge a varcare una invisibile soglia, oltre la quale nulla sarà più lo stesso: *“Aveva già capito che probabilmente da allora in poi non sarebbe stato mai più al sicuro e si domandò se era una cosa a cui ci si poteva abituare. E se uno ci si abituava?”*.

Chi sembra muoversi contemporaneamente fuori dal tempo e nel pieno del clima cinico e amorale del momento è Chigurh. L'assenza totale di emozioni con cui uccide le sue vittime designate o casuali pare essere frutto dell'introiezione del deserto circostante, in cui nulla attecchisce.

La vita e la morte degli altri dipendono dalla sua volontà, o da come il caso si presta ai suoi giochi malvagi: testa o croce, vivere o essere uccisi, perché lui lo ha deciso e la monetina lanciata in aria decreterà la sorte del malcapitato.

Non è chiaro da cosa sia spinto questo “cattivo”, che non mira al denaro per qualche progetto particolare, ma che continua a perseguire l'obiettivo di riappropriarsene quasi come se fosse una missione superiore, un dovere indiscutibile di fronte al quale vale tutto, anche se il senso e il significato di tanto rigoroso e spietato investimento non è (più) comprensibile.

Forse proprio questa è una delle chiavi dell'efficacia drammaturgia del personaggio: la potenza dell'apparente non senso che lo muove e per cui produce dolore e distruzione.

Non c'è un altro modo di vivere per questo killer che si sente onnipotente, in quanto può determinare la vita e la morte degli altri, mentre la maggior parte di chi lo circonda pensa, come Moss, che *“le cose capitano come capitano. Non te lo chiedono prima. Non ti chiedono il permesso”*.

Solo l'uso della violenza sembra avere il potere di determinare l'andamento delle cose, il resto è casuale, ineluttabile, incontenibile.

Lo sceriffo Bell chiede allo zio Ellis: *“Secondo te Dio lo sa che cosa sta succedendo?”- “Immagino di sì” - “E secondo te può impedirlo?”- “No. Non credo”.*

Nemmeno Dio.

Non è un paese per vecchi quello dove accadono cose del genere, ma forse neanche per giovani. È un paese per chi? Di chi? In fondo ne percorrono le strade ed i sentieri, condividendo la stessa condizione umana, tre co-protagonisti, radicalmente diversi eppure legati dalla trama degli eventi, insieme a tante comparse, a tanti personaggi minori.

The country, però, sembra non essere la terra, la patria di nessuno: non di chi la attraversa e la sfrutta per loschi traffici di denaro, armi e droga, non dei clandestini che a migliaia dal Messico cercano di varcare la frontiera del Rio Bravo, non dei giovani che non dimostrano alcun legame col contesto, non dei vecchi che *“non ti sembrano neanche confusi. Ti sembrano impazziti. (...) È come se si fossero svegliati all'improvviso senza sapere come sono arrivati lì dove sono”.*

Un paese che non è più di nessuno e per nessuno, scenografia cupa per vite alla deriva e progetti distruttivi. Un paese irricognoscibile, cambiato velocemente agli occhi dei suoi stessi, affezionati abitanti dei *“vecchi tempi”*, oggi alieni e smarriti.

Per andare avanti, per avere la forza di continuare a vivere in un paese ed in tempi del genere, Mc Carthy regala al suo sceriffo Bell ed a tutti i lettori alcuni piccoli, preziosi riferimenti nelle pagine conclusive: la necessità di ritrovare una promessa dentro al proprio cuore, qualcosa su cui investire per il futuro, come avevano fatto altri uomini scavando a mano abbeveratoi di pietra per i cavalli duecento anni fa, in quelle stesse terre.

E la compagnia incoraggiante degli avi, di nonni e padri che, dal passato, ci facciano compagnia in sogno e nella memoria, aiutandoci a trovare la strada, giorno dopo giorno.

Chissà che proprio in un rapporto attualizzato ed affettuoso col passato, con la propria storia, non si possano rintracciare gli elementi su cui costruire un presente più riconoscibile ed abita-

bile, così come pezzettini di futuro che valga la pena immaginare e desiderare.

Pensando a questo primo decennio del terzo millennio verrebbe da pensare che il mondo ha più che mai bisogno di “vecchi” come McCarthy e come lo sceriffo Bell.