

Mario Mantovani

Commentarii de tempore transitionis

Fiducia

Nei lunghi mesi trascorsi dall'ultimo commento scritto mi sono concesso un paio di lussi: riflettere senza l'obbligo di fare previsioni e lavorare per una finalità invece che per gli obiettivi. (*)

Molto ho lavorato e molto ho pensato, raramente intrecciando i due percorsi: è un esercizio che vi consiglio, benché un po' difficile. Ciascun atto deve essere indipendente, ma nello stesso tempo partecipa al ritmo complessivo: è come suonare la batteria.

Nella ricerca dei significati dell'agire economico ho frequentato anche aree marginali ed ho attraversato baldanzoso le porte della riflessione sull'etica, giusto per rimanere attonito di fronte alle dimensioni del problema.

Però ho segnato qualche punto e da lì vorrei ripartire per una riflessione comune.

Esiste oggi una finalità nell'agire economico?

Il tradizionale impianto di pensiero che giustifica l'azione economica finalizzata al raggiungimento di fini materiali – il benessere – è entrato in crisi dopo lunghi secoli in cui veniva dato per scontato.

La civiltà occidentale ha superato largamente e diffusamente la soglia del benessere economico, tanto che questa peculiarità – che è filosofica prima che materiale, perché il bisogno e la povertà non sono novità dei nostri giorni, ma la regola di sempre – rende stridente il contrasto con tante altre zone del mondo.

Lo sgomento è tipico di chi ha raggiunto l'obiettivo – e adesso cosa faccio? –

Per alcuni la nostra civiltà ha smarrito il senso e la finalità del proprio essere; deve pertanto suicidarsi oppure sciogliersi e ritornare ad un'ipotetica



organizzazione primordiale.

In alternativa, una scuola di pensiero sostiene l'obiettivo di portare gli altri al nostro stesso livello, ed è già un'aspirazione più accettabile e comprensibile. Rinvia però il problema, anche se per un lungo periodo. Concettualmente non risolve nulla e poi questa tattica - aspettare e farsi raggiungere –non è così semplice da praticare, presuppone un'agire individuale un po' meccanicistico.

(*) *Obiettivo*: il punto cui è diretta una determinata operazione

Finalità: fine programmatico, obiettivo ultimo

23 Dicembre
2002

Viviamo tempi di transizione: mi sembra questo il commento più frequente e condiviso dai colleghi che incontro.

Questi *Commentarii* contengono alcune riflessioni che mi piace condividere con amici e colleghi e possono essere liberamente diffuse in questo formato.

Credo che la finalità dell'agire umano vada ancora ricercata, indipendentemente dal livello di benessere raggiunto, nella profondità del nostro essere.

A me piace pensare che ci stiamo esercitando per qualcosa di più grande. Chi crede in Dio non fatterà a comprendermi, tra gli altri c'è di sicuro qualcuno che saprà traslare il concetto in una prospettiva terrena di evoluzione e superamento dei limiti. Dopo Nietzsche *tertium non datur*.

Sul nostro campo d'allenamento affrontiamo una serie di prove, nelle quali dobbiamo dimostrare capacità e costanza; non importa se abbiamo vinto 25 scudetti, ogni volta è una nuova sfida, c'è la Champions League e chissà quale altra diavoleria. E comunque anche nella partita a bocce non ci stiamo a perdere.

Questo allenamento ci fortifica e ci prepara a sfide sempre più grandi, anche a quella estrema che ci imporrà il distacco dalla vita terrena. Se l'esercizio ci affatica, ci annebbia la mente e ci fa desiderare di non essere mai nati stiamo uscendo di strada, evidentemente abbiamo sbagliato metodo o addirittura sport.

Ciò che quotidianamente dobbiamo allenare sono infatti le nostre virtù, non certo i nostri difetti. Facendo leva su ciò che è buono, per ogni persona e per la società che ne è la somma, miglioriamo le nostre performance.

Ritornando all'ambito economico: la finalità non è più esclusivamente ricercabile nel sostentamento materiale o nel raggiungimento del benessere. E' una palestra per allenare le nostre virtù, che ne rappresentano pertanto il fondamento e la giustificazione.

"Il fondamento della prosperità materiale risiede nella fiducia reciproca tra le persone"

Tra le tante virtù, quanto meno pari ai difetti, dell'*homo oeconomicus* vorrei

portare l'attenzione sulla Fiducia, sulla fiducia reciproca tra le persone. Molti sostengono che si debba in realtà parlare di fiducia nell'Uomo, ma questa categoria astratta con la "U" maiuscola non mi dice nulla. Spesso è un modo per trascurare le persone reali o per arrogarsi un ruolo di guida dell'umanità. Noto invece pragmaticamente che le società nelle quali prevalgono l'aggressività, il segreto, la gerarchia rigida o il dirigismo prosperano di meno, e meno a lungo, rispetto alle società "aperte".

La storia della civiltà occidentale nasce in questo contesto: la divisione del lavoro è innanzi tutto un atto di fiducia - rinuncio a soddisfare un bisogno primario perché so che qualcun altro produrrà ciò di cui ho bisogno e me lo cederà in cambio di ciò che ho prodotto - . Le spiegazioni utilitariste spiegano a posteriori il fenomeno, ma in realtà nessuno applica nelle decisioni quotidiane la razionalità degli economisti: si fida o non si fida, basandosi sulle limitate informazioni in proprio possesso.

La stessa figura dell'imprenditore, intesa come organizzatore del lavoro del capitale e della conoscenza, vive sul rapporto di fiducia che riesce ad instaurare con i collaboratori ed i finanziatori, in primis, con i clienti subito dopo.

La lunga marcia del nostro sistema economico ci ha condotti ad un'economia fortemente basata su di un sistema finanziario globale, che si regge sulla fiducia dei cittadini e degli operatori e non può svilupparsi nelle società rigidamente organizzate.

Molti problemi del welfare system europeo derivano da rigidità dettate dalla sfiducia in noi stessi e dalla convinzione che nessuno ci vorrà aiutare se un giorno ne avremo bisogno. Per timore che nessuno intervenga preferiamo penalizzare tutti e adesso.

Anche la generosità nasce dalla fiducia: generoso è colui che dona - tempo, denaro, cose, ma anche affetto, amore, emozioni - sapendo che il ri-



" La divisione del lavoro è innanzi tutto un atto di fiducia - rinuncio a soddisfare un bisogno primario perché so che qualcun altro produrrà ciò di cui ho bisogno e me lo cederà in cambio di ciò che ho prodotto "

cevente potrà, volendolo, restituire il dono, senza per questo sentirsene obbligato.

E la correlazione tra generosità e benessere, benché poco riconosciuta, è fondamentale. L'economia generosa non è dissennatezza ma motore potentissimo di crescita, perché presume un *interesse*, legittimo e dichiarato, non semplicemente un'*utilità*.

E' generoso chi perdona gli errori, pur evidenziandoli e discutendone sistematicamente all'interno della propria organizzazione; chi premia i collaboratori, condivide con loro i successi, si fa carico degli insuccessi; chi riconosce il valore di coloro che, pur essendone esterni, possono contribuire al successo dell'azienda (es.: i fornitori, i clienti, i consulenti).

Il generoso è disponibile, è curioso, interessato alle persone che gli vivono intorno, ricorda, rielabora, concede e restituisce attenzione, tempo ed idee. Studia per conoscere e per trasferire conoscenza, organizza il lavoro favorendo la comunicazione; accetta il rischio di ricevere meno di ciò che ha dato. La sua generosità motivata è un formidabile acceleratore della crescita, che trae forza proprio dal clima di reciproca fiducia: chi riceve un premio superiore alle attese o viene perdonato per un errore in buona fede capisce di essere importante e che qualcuno ha il piacere di lavorare insieme a lui.

La fiducia è anche presupposto per la solidarietà: preferiamo affidare le nostre donazioni alla Chiesa o ad organizzazioni umanitarie piuttosto che ad un mendicante che magari "se ne approfitta per non lavorare". Il mendicante punta sulla pietà, non sulla fiducia, e perciò non ha un ruolo attivo nella società.

Nei rapporti sociali il ruolo della fiducia emerge nelle azioni fondamentali del vivere ed è un'espressione dell'amore: ad esempio sposarsi e generare figli richiede entrambe le virtù. Senza amore e senza fiducia nel futuro s'incepisce il meccanismo naturale di trasmissione della vita ed anche del benessere, nel lungo periodo.

Insomma: *no fiducia, no party*.

Rendere riconoscibile chi è degno di fiducia

Poiché la fiducia non è un atto di cieco abbandono al caso o alle sollecitazioni dei nostri simili è necessario rendere trasparenti ed accessibili le motivazioni che consentono agli altri di fidarsi.

Non è utile alla società trincerarsi dietro la privacy per evitare la diffusione di informazioni personali che possono aiutarci a scegliere i nostri compagni di viaggio. In una società organizzata esiste un diritto alla conoscenza reciproca altrettanto fondamentale di quello alla riservatezza. Non è utile, salvo per gli incapaci, proteggere e nascondere errori ed inefficienze, come è consentito a troppe corporazioni professionali.

Le recenti lezioni apprese attraverso il crollo di grandi società e di consulenti che dovevano garantire gli stakeholders dovrebbero suggerire modalità di comunicazione che prevedano maggiore completezza e trasparenza dei dati e maggiore spazio agli analisti indipendenti, piuttosto che perseguire una via esclusivamente normativa e giudiziaria ai controlli.

Anche il tema dell'informativa aziendale, della lacunosità dei bilanci e delle proiezioni è difficile da risolvere soltanto attraverso l'imposizione di giuramenti e la scrittura di codici deontologici. E' più efficace percorrere la via della trasparenza: ampia facoltà di accesso degli analisti a dati ed informazioni di dettaglio; spazio all'analisi specifica, mirata all'obiettivo, piuttosto che a numeri indice troppo sintetici e generici.

Personalmente non avrei nulla in contrario ad essere più tracciabile – già oggi il telefonino, il telepass, la carta di credito, il satellitare segnalano con esattezza chi sono, dove sono, cosa sto facendo – in cambio di maggiore protezione, di accesso più agevole ai servizi, di riduzione delle attività inutili.



"L'economia generosa non è dissennatezza ma motore potentissimo di crescita, perché presume un interesse, legittimo e dichiarato, non semplicemente un'utilità"



"An allegory of the Public Trust" by Laurent de la Hyre
Copyright Corbis

Così pure non avrei nulla in contrario a rendere pubbliche informazioni su ciò che faccio, per chi lavoro, chi conosco e consentire l'accesso a chi è disposto a fare altrettanto.

In conclusione

Concludendo, cari amici e colleghi, una proposta: mettiamo in comune le nostre conoscenze e le nostre relazioni, allargando grandemente il cerchio della fiducia e della trasparenza, aumentando le difese verso chi non le merita. Gli strumenti esistono e magari troviamo anche qualcuno disposto e disponibile ad avviare il processo e sviluppare il sistema. Pensateci.



RAFFAELLO—ANNUNCIAZIONE

Il più grande atto di fiducia nella storia dell'Uomo

Mario Mantovani
Consulente d'innovazione e direzione

MANTOVANI e ROSSI srl
via D.Zampieri 12/b
40129 Bologna Italia

Tel.: +39 335 5223778
E-mail: mario.mantovani@alnaiva.it

" Poiché la fiducia non è un atto di cieco abbandono al caso o alle sollecitazioni dei nostri simili è necessario rendere trasparenti ed accessibili le motivazioni che consentono agli altri di fidarsi."