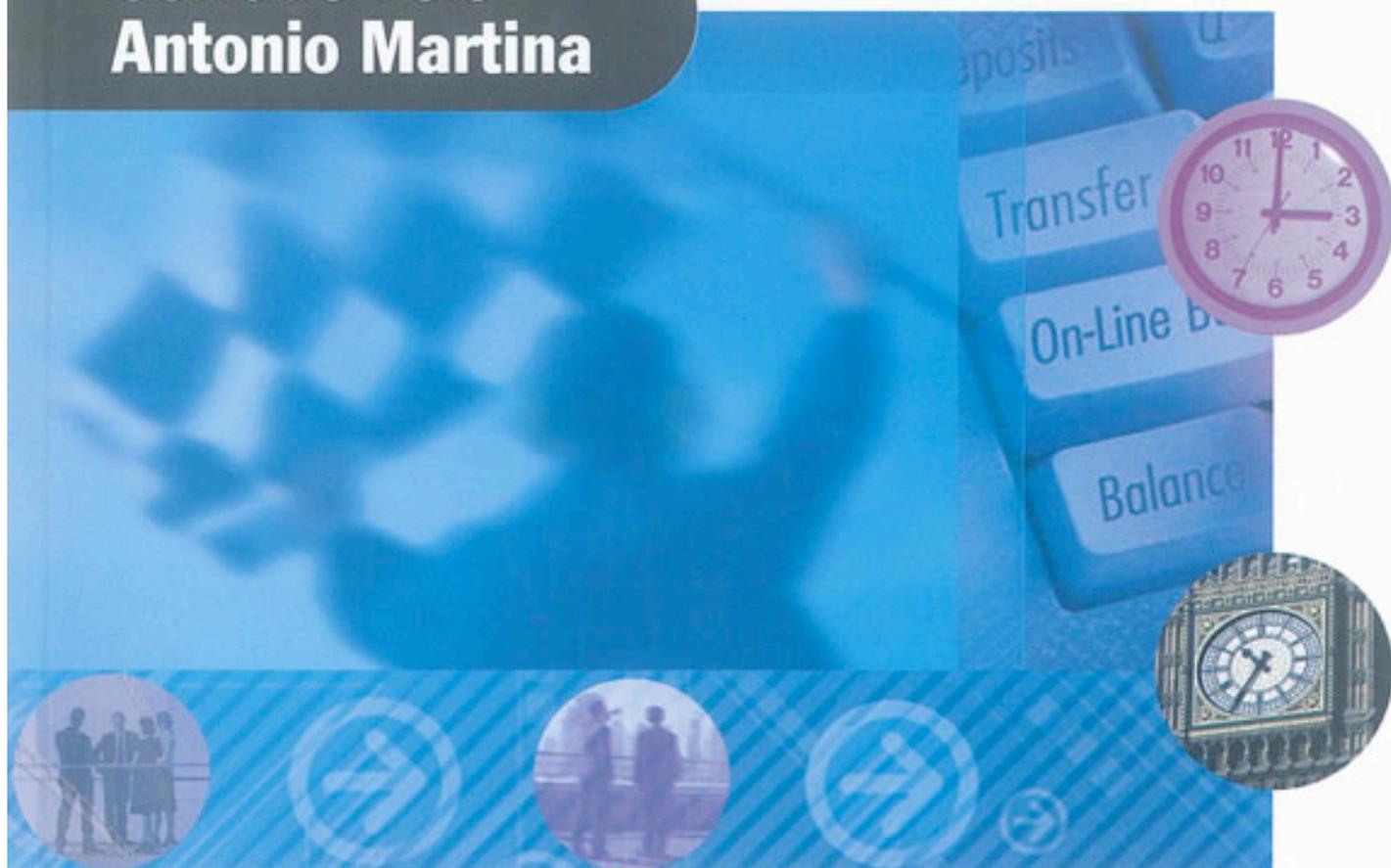


BANKING

# Cambio marcia

Oltre gli obiettivi a breve  
per durare a lungo

**Corrado Fois**  
**Antonio Martina**



**FRANCOANGELI**

## INTERVISTA A FRANCESCO MORACE

Coinvolgiamo nell'approfondimento dei temi trattati in questa prima parte Francesco Morace, uno dei più importanti e ascoltati sociologi italiani. Da tempo impegnato nell'analisi, costantemente in divenire, delle trasformazioni culturali e sociali più significative ha esposto il suo pensiero in alcuni suggestivi e visionari libri che il Lettore troverà citati nella bibliografia (quasi) ragionata.

Presidente del Future Concept Lab, animatore dell'associazione The Renaissance Link (anche di questo si troverà notizia e indirizzo in bibliografia) ha fornito stimoli e argomenti di riflessione a quasi tutte le più moderne e innovative imprese in Italia e nel mondo aiutandole nella comprensione di quei valori emergenti, come delle tensioni sottostanti, che caratterizzano la nostra epoca di complessa transizione. La conversazione si svolge nel suo studio, in centro a Milano, ed è contestualizzabile, per contenuti e significati, a ciò che accade nella primavera del 2009. Lo diciamo perché, come annotava Francesco, il tempo viaggia rapido e le società mutano in fretta.

*Come prima questione fotografiamo questa crisi? La tua visione in proposito?*

Lasciatemi dire prima di tutto che considero la crisi che stiamo vivendo un punto di arrivo di un percorso complesso e articolato, non un movimento improvviso e imprevedibile. Guardiamo agli ultimi otto anni, partendo da quel settembre 2001 dove nel crollo delle torri, molto simbolicamente, rivediamo il crollo di un sistema di valori e di comportamenti che ha impregnato una lunga era. In quel momento si è rotto qualcosa negli schemi mentali e nei modi di relazione tra l'individuo e il suo universo di desideri e convinzioni. Le immagini del crollo, il sangue, la polvere, il dramma sono entrati nell'immaginario mondiale – rese intrusive dalla continua presenza nei mezzi di comunicazione di massa – e sono penetrate quasi nell'intimo di ognuno. Il disfaccimento di quel simbolo di ricchezza ha come rappresentato la fine di un'immagine di sé che ogni persona in occidente si era data. Lo sviluppo infinito. La corsa alla ricchezza. Il simbolo ostentato del successo. Da quel momento in poi, direi costantemente, quella sensazione si è radicata. Che cos'è successo? Ognuno ha elaborato in sé e metabolizzato una sorta di evoluzione valoriale che ha determinato infine, anche se per gradi, un nuovo approccio. Lo potremmo definire "ritorno alla sostanza" un *back to basic* che ri-orienta i comportamenti. Emergono nuove suggestioni da una maggiore attenzione all'etica fino alla ricerca di nuove qualità per la propria vita. Dalla valorizzazione del tempo come ricchezza all'attenzione al corpo, alla salute al benessere. Su questi temi si aggregano persone, si costruiscono successi in politica, si orienta la spesa: buttate un occhio ai dati dei consumi. In un momento decisamente stagnante il mercato del benessere (spa, beauty farm, prodotti) non solo non va in crisi ma aumenta significativamente. Nello stesso contesto evolutivo si allarga una necessità nuova, ma comprensibile alla luce dell'elemento scatenante: il bisogno di regole. Il mercato libero, se mai lo è stato davvero, ha dimostrato tutti i suoi limiti e dalle sue contraddizioni emerge il desiderio di vedere più custodita la società nel suo insieme. La necessità di sicurezza si esprime non solo attraverso la richiesta di maggiore protezione, più controllo locale, più polizia, più severità ma, soprattutto, nella ricerca di un sistema di vita che, senza limitare l'individuo, proponga un "qualcosa" che, come dire, sorvegli e gestisca l'enorme libertà in cui tutti abbiamo creduto di vivere.

Siamo di fronte a una trasformazione complessa e profonda che riporta in campo aspettative, esigenze e valori che credevamo rimossi. Tutto quello che vediamo cambiare intorno a noi è la conseguenza di quel grande "trauma" iniziale a cui nel tempo si sono aggiunti, con valore di conferma, tutti gli altri: la crisi fiduciaria nel rapporto tra individuo e politica, lo smascheramento

della speculazione e la conseguente crisi borsistica, la contrazione violenta e contraddittoria dei consumi. L'intero palazzo del capitalismo finanziario sembra crollare davanti ai nostri occhi con l'evidenza di una diretta televisiva lasciando il campo a un nuovo scenario e un nuovo orizzonte. Senza un trauma di questa portata non si cambia paradigma sociale e noi siamo di fronte a questo, esattamente a un cambio generalizzato di paradigma.

*Seguendo quello che dici in un passaggio del tuo ragionamento viene da pensare che l'individuo ricerchi un migliore rapporto con l'istituzione, che forse ha vissuto sempre lontana, ma questo avviene in un momento in cui le istituzioni perdono credibilità, specie in Italia.*

In Italia la relazione tra cittadino e le istituzioni – passando per il discusso sistema politico – è da sempre critica. Se guardiamo in questo senso alla nostra condizione non c'è dubbio che siamo in difficoltà, tuttavia l'Italia ha altri elementi di forza che esamineremo più avanti. Guardiamo invece in modo diverso al concetto di regola e di aggregazione e infine di istituzione. Le persone in questo momento di trasformazione hanno bisogno di scambiare esperienze, di più e con maggiore continuità, ma al di fuori dei "luoghi" classici del passato. Dunque si cercano e si collegano nei modi più vari costruendo aggregazioni, anche a ciclo breve, che hanno però un grande valore in quella costruzione di regole nuove che, da un punto di vista sociologico, stiamo studiando. È un fenomeno che si deve osservare continuamente perché muta in tempo reale e offre spaccati sempre sorprendenti. Che cosa lo favorisce? Il sistema di comunicazione aperto e autogestibile di Internet. La rete offre a tutti, al di là del concetto fisico di lontananza/vicinanza, la possibilità di interloquire, direi di più, di interagire. Progetti comuni nati da persone in condizioni differenti e in luoghi diversi del mondo prendono corpo e si solidificano, si ramificano. Producono spinte verso il cambiamento: pensate in questa chiave alla rapidità con la quale si sono avviati prima che ogni governo potesse scegliere i grandi progetti di solidarietà internazionale o, d'altro lato, alla campagna di Obama e all'importanza nella costruzione della sua immagine vincente, dei blog, dei forum, dei social network. Queste reti di connessione personale, di relazione producono anche un significativo valore economico e nuove forme di commercio e di scambio, direi di generazione e redistribuzione della ricchezza. Dimostrano, infine, che il concetto di istituzione va riletto non solo come sistema strutturato ma anche come aggregazione di sistemi variabili, a ciclo breve, quasi tribali.

*Dicevi nuove forme di commercio?*

Assolutamente sì. Osserviamo per esempio un fenomeno tipicamente occidentale, frutto del benessere generalizzato: il "surplus" individuale. Im-

immaginate le giacche mai più usate così come l'armadio che non trova spazio nel nuovo appartamento: ecco il "surplus" recupera significato in forma di commercio o di baratto, di scambio, di cessione. Da diversi anni ormai in America e in Europa, molto meno in Italia, si valorizza il surplus. È facile vedere contestualmente, per esempio a un trasloco, una famiglia che mette in vendita l'arredamento in eccesso proposto per strada di fronte a casa. Credo che tutti lo abbiano notato, almeno in qualche film. Bene, ora la rete diventa un "davanti casa" senza confini, un luogo di scambio infinitamente più grande e più semplice. Cerchi una scrivania, un ufficio, una libreria, un ventilatore? Fai un giro nella rete e trovi un'offerta che varia dal poco prezzo allo scambio fino addirittura al "vienilo a prendere gratis". Questo apparentemente semplice aspetto rappresenta un modo di pensare la comunità profondamente diverso, ma è anche una maniera per proiettare la propria immagine in uno schema di valori nuovi. In Italia si assocerebbe ancora oggi una vendita fronte casa al bisogno di denaro, mentre altrove è quasi una moda nata proprio nelle classi sociali a più alta scolarità e buon reddito. Perché esprime questi nuovi valori cui facevamo riferimento: no sprechi, no ostentazione: ma pensate anche all'enorme sviluppo che sta avendo l'off trade, i canali di vendita virtuale. In questo settore fa da caso emblematico Yoox, invenzione efficace di un imprenditore italiano che raccogliendo code di assortimento da grandi marchi ha costruito qualcosa che per capirci è un out-let virtuale sofisticatissimo, con le collezioni delle griffe più prestigiose proposte per annate, come il vino. Nel tempo, il tempo rapido di Internet (dunque qualche anno), è cresciuto fino a superare dimensionalmente i 100 milioni di fatturato e allargando il proprio sistema di offerta fino a un servizio che contiene in sé scelta di assortimento, sicurezza e qualità dell'offerta, consegna della merce a casa. Nato sopra le esigenze espresse da una comunità virtuale internazionale Yoox ha prodotto a sua volta una comunità di persone che operano per conto del marchio, determinando attraverso forme diverse di lavoro e di regolazione del processo di lavoro una nuova fisionomia di impresa.

*Francesco, dunque questa crisi contiene in sé anche un elemento di innovazione sociale.*

Questa non è una crisi come le altre. Non è una bufera borsistica o una contrazione del PIL, o almeno non soltanto, per quanto importante. La crisi che viviamo, di fatto spacca il passato con tutto il suo apparato di valori e comportamenti. La scissione violenta tra il dichiarato "cresceremo sempre, profitti più alti, ricchezza globale" e il risultato reale che abbiamo violentemente davanti, produce un sussulto che si esprime in una prima evidente

lacerazione. Il mondo sociale si spacca in due grandi categorie; diciamolo in maniera più semplice, per chiarire: coloro che hanno perso l'identità e sperano che al termine del tunnel tutto torni come prima con gli stessi miti, riti, tic precedenti, e l'altra metà che ritrova se stessa nelle conseguenze della crisi e nelle sue "cure". Ritrova se stessa perché vede riemergere valori che pensava smarriti per sempre e li vede prima rivitalizzati, poi rimessi in circolazione magari per bocca di personalità che al mondo precedente erano profondamente organiche e infine espansi dagli strumenti di comunicazione di massa. Il mondo che esce dalla crisi sembra ripristinare il meglio dei valori del passato. In questa distonia di aspettative c'è un enorme potenziale creativo. La manifestazione, possibile, di un movimento di grande respiro transnazionale, i prodromi di un possibile nuovo rinascimento che innesta nella dinamica economica moderna un senso profondo etico/estetico. Un potenziale che orienta gruppi e individui a privilegiare il durevole contro il breve, il significato contro l'apparenza.

In questo quadro ancora tutto da precisare la sostenibilità è il valore che determina e orienta un modello di sviluppo complessivo della società e dell'economia così come nei progetti di vita individuale. La sostenibilità ambientale, la solidità finanziaria, la misurabilità dei progetti economici, il realismo coniugato alla ricerca della bellezza. In un contesto costantemente in evoluzione si precisano fisionomie sempre più solide. Per esempio il grande sviluppo della rete relazionale che unisce e connette persone e persone, gruppi con altri gruppi. In questa logica il baratto, lo scambio di cui parlavamo un attimo fa, diventa anche scambio di idee e di valori. La circolazione delle idee è un meccanismo socialmente rilevante perché unisce, come dire, a costo zero. Una volta ci si scambiavano simboli di status: la macchina, la penna di marca, il gadget elettronico. Ora ci si regala idee, oggetti realizzati in proprio, momenti comuni e di aggregazione. La società nella crisi trova un modo per riprogettare le relazioni quasi come oggetto di regalo. Pensate che in 20 mesi si è passati dall'essere oggetto di attenzione e ammirazione perché "spende molto" al perché "risparmia intelligentemente". Le imprese che sanno intercettare queste nuove fisionomie hanno successo, quelle che non hanno intuito e flessibilità soffriranno all'interno di questa crisi che sarà certamente lunga e complessa, con momenti di ottimismo seguiti da crisi e contrazioni della fiducia sociale e del consenso.

*Se la guardiamo ancora un volta nel nostro Paese, la crisi...*

L'Italia ha maggiori possibilità rispetto ad altri Paesi di uscire meglio da una crisi come questa. O almeno di attraversarla con minori sacrifici. Per tre ordini di motivi.

- *Primo.* La capacità italiana di essere "artigiani" capaci di costruire con passione tangibile oggetti, prodotti e anche servizi in grado di soddisfare questa voglia profonda di bellezza, sostenibilità e positività. Questa passione costruttiva arriva fino al cliente e diventa desiderio di acquisto che spesso, anche in tempi di crisi, spinge più della necessità. Inoltre una miriade di piccole imprese ad alta creatività ci rende capaci anche di essere flessibili non avendo colossali progetti-Paese da riconvertire come accade per esempio in Inghilterra, Irlanda, nell'America post industriale.
- *Secondo.* I valori a cui facevamo riferimento sono rimasti vitali in Italia dove la grande diffusione della speculazione finanziaria è stata arginata da un lato dal classico e prudente modo di gestire la famiglia e le sue spese (non siamo forse più risparmiatori come una volta, ma certo la famiglia italiana è meno indebitata della media europea e infinitamente meno di quelle del blocco anglosassone) e dall'altro lato da un sistema bancario rigenerato e meno spregiudicato che nei Paesi citati. Accusato di essere burocratico e legnoso oggi viene apprezzato e invidiato proprio da quei Paesi che avevamo fin qui preso a modello.
- *Terzo.* La creatività diffusa. L'Italia è un Paese inventivo e duttile, capace di immaginarsi anche in modo diverso dal passato senza i traumi e la perdita di sicurezza in sé toccata ad altri Paesi che si sono vissuti come "vincenti" in questo recente e ormai disinnescato sistema a sviluppo rapido. Ma l'Italia ha anche un grande problema.

Tutte queste qualità non sono comprese in una visione strategica, e quindi non sono sostenute da un quadro organico di investimenti, da una legislazione efficace, da una scuola in grado di produrre una classe intellettuale forte e ampia, in grado di generare il ricambio dirigenziale necessario. Siamo in grado di produrre qualità, ma facciamo fatica a indirizzarle ordinatamente. Abbiamo inoltre sbagliato a riprogettare il sistema produttivo. Dislocare la produzione in Romania o in Cina ha arricchito loro, ha insegnato ad altri il nostro modo di lavorare, ha impoverito la capacità di creare qualità continua lungo tutta la filiera. Come si può parlare di *made in Italy*, oggi? Dunque per uscire dalla crisi bene, come potremmo, dovremo fare più quadro e trasformare approcci disorganici in visioni più ordinate, con una capacità di lettura del contesto molto più ampia, come per esempio è riuscito a fare Marchionne. Sicuramente aumentare il livello culturale del Paese offrendo migliori servizi: dalla scuola fino alle comunicazioni di massa, e certamente favorire lo sviluppo di Internet. Siamo ancora gli ultimi per consapevolezza e costanza d'uso della rete in un mondo che nei social network virtuali sta trovando nuove chiavi di sviluppo.

*In quello che dici ora, e che hai detto nei tuoi libri, ci pare di cogliere un ulteriore elemento di riflessione che vorremmo condividere con te. La necessità di creare nuova fiducia all'interno dei rapporti sociali ed economici sembra essere più necessario che in passato: fiducia nel futuro, nei sistemi finanziari, negli operatori economici. È possibile immaginare una catena della fiducia, quasi in sostituzione della catena del valore? E soprattutto come ricostruire questo sentimento fondante, indispensabile?*

Certo non con esortazioni generiche o con slogan effimeri. A mio avviso sono due gli elementi che vanno coniugati: sfida e fiducia. Vogliamo avere fiducia in noi stessi? Sfidiamoci. Cerchiamo di essere più ambiziosi e meno indulgenti con noi stessi. Il localismo che è stata la base del grande sviluppo italiano degli anni passati va declinato in modo nuovo, liberandosi dalla visione provinciale di cui soffriamo da sempre. Bisogna fare le cose meglio partendo da ciò che siamo e sappiamo creare. Come nel Rinascimento dopo una grande e profonda crisi siamo usciti sfidandoci, tra Comuni e Signorie, puntando sul più bello, sul più grandioso; così oggi dobbiamo sforzarci di creare una spinta diffusa, competitiva, in grado di mobilitare energie. Nello stesso tempo dobbiamo saperci guardare gli uni con gli altri, misurarci in un confronto capace anche di barattare esperienze e successi senza sederci sui nostri, se li abbiamo, senza cercare modelli unici che imponiamo ad altri. Vogliamo creare fiducia diffusa? Dobbiamo crescere moralmente e, lasciatemi dire, dobbiamo essere maieutici: non ti impongo la mia verità assoluta, ma vediamo insieme come è la tua, osserviamola, misuriamola. Reciprocità, sostenibilità. Basta con i modelli importati dall'estero dalle società di consulenza, vedi McKinsey, che hanno per risposta assoluta una metodologia stringente che fa bene a tutti e dovunque. In questi ultimi anni ci si è raccontati la favola di un'azienda che diventa una sorta di macchina oleata e perfetta, produttrice di profitti continui senza limiti possibili o ipotizzabili, quasi senza regole, sempre a prescindere dalle donne e dagli uomini che ci lavorano. All'interno delle aziende per prime si è dissolta la fiducia e il senso di partecipazione. Tutto per produrre un profitto che si è poi vaporizzato in speculazioni senza sostanza. Nell'intera società il durevole e il sostenibile diventano valori portanti, la relazione e l'etica misuratori significativi. Il tempo del denaro, e della sua ostentazione, come valore assoluto è finito. Non è più il feticcio a cui sacrificare ogni cosa e di sicuro non è più il solo parametro di riferimento o misuratore del successo. Da fine assoluto il denaro torna essere mezzo. Oggi, si dice, il profitto serve per essere reinvestito in azienda, per innovarla e renderla più vitale. Nell'impresa come nella società, nella vita di quartiere come nello scambio interpersonale, la simbologia è diversa. Pensate ai *farmers' markets* all'acquisto di condomini-

nio, ai gruppi di acquisto solidali attraverso cui più famiglie insieme comprano in campagna o nei mercati generali i beni di prima necessità. Si formano in comunità, aumentano le quantità ottenendo prezzi assolutamente interessanti. La comunità, e dunque la capacità di fare insieme, diventa la vera ricchezza. Pensate alla rivoluzione che innesta la banca del tempo, per la quale due famiglie possono scambiare, barattare, un'ora di *baby sitting* contro una ripetizione di inglese, mescolando attitudini e competenze diverse con reciproco vantaggio. Dunque senza alcuna demonizzazione, il denaro viene sospinto di nuovo nel suo ambito più naturale: un facilitatore di esperienze vitali.

Non simbolo assoluto ed evidenza di successo, in grado di trasformare chiunque lo possieda in un personaggio carismatico, ma strumento per agevolare il passaggio di proprietà, la costruzione di progetti infrastrutturali, l'innovazione d'impresa. Il mondo che si apre davanti a noi ha come sempre molte incognite e molte opportunità. Una crisi, per quanto profonda o globale, non mette in discussione il futuro, ma soltanto alcune sue forme. Nasceranno altre forme, diverse, possibili e sostenibili. Nessuna crisi segna una fine senza produrre un principio. E se guardiamo al potenziale rinascimento sociale cui accennavamo, questo nuovo principio può essere assolutamente ricco di opportunità.