

## Il management tra frastuono e silenzio

“Esiste un momento per tacere, così come esiste un momento per parlare. Nell’ordine, il momento per tacere deve venire sempre prima: solo quando si sarà imparato a mantenere il silenzio, si potrà imparare a parlare rettamente”. In realtà “è bene parlare solo quando si deve dire qualcosa che valga più del silenzio”.

Così, nel 1771, l’abate Joseph Antoine Toussaint Dinouart apriva il suo trattato breve sull’ «Arte di tacere»<sup>1</sup>. E il tema non era certo nuovo, perché già nella Bibbia si ritrovano suggerimenti ed esortazioni simili<sup>2</sup>.

Quale valore possono avere oggi queste puntuali e limpide affermazioni in un mondo che vive nei, e di, frastuoni?

E per noi economisti aziendali ha un senso l’interrogarsi su questo argomento per capire e spiegare il divenire dell’impresa, ammesso che tutte le cose debbano avere un senso?

Quanto al primo dei due quesiti posti si potrebbe dire che la risposta sta già nei pensieri citati, ai quali la storia ed il pensiero filosofico conferiscono un valore quasi assiomatico. Come dire che si tratta di verità così evidenti e palesi che quasi inutile risulta interrogarsi al riguardo.

Tuttavia la realtà ci mostra un mondo cui le moderne tecnologie della comunicazione hanno impresso un cambiamento così radicale che il silenzio è pressoché scomparso dalle nostre giornate.

A partire dalla sveglia, per passare al telegiornale mattutino o al veloce giornale radio in auto, per non dire alla musica che suadente ci accompagna negli acquisti nelle grandi “cattedrali del commercio” o che allietta le nostre passeggiate e i nostri viaggi con walkman classici e mp3, passando attraverso la quotidiana immersione nella confusione del traffico, del treno e delle sue stazioni o dell’aereo con i suoi roboanti rumori, senza tralasciare l’esposizione al frequente, inutile e fastidioso cicaleccio di occasionali compagni di viaggio o dei cellulari che si rincorrono, delle mail che ci inseguono, del telefono che squilla, della porta che chiede di essere aperta, del riecheggiare di voci che attraversano i nostri spazi.

Insomma abitiamo in una giornata in cui la quiete è bandita, anzi in una giornata che è soverchiata dal frastuono.

Per chi vive in città è pressoché impossibile trovare un momento di silenzio. Raramente anche le chiese e le biblioteche lo consentono se vicine ad arterie di intenso traffico.

---

<sup>1</sup> Ripreso da Joseph Antoine Toussaint Dinouart, *L’arte di tacere*, Sellerio editore, Palermo, 2001, pag. 46.

<sup>2</sup> Cfr. Quèlet, Libro dell’Ecclesiaste. Il testo è stato recentemente fonte di una rielaborazione artistico-musicale: cfr. Claudio “Bifo” Bassi, *Niente di nuovo sotto il sole*, Titivillus Edizioni, Pisa, 2005.

Ma il silenzio non è fatto solo di contenimento dei rumori. Il silenzio è fatto anche di riflessione. E questa a sua volta è nei fatti “aggredita” dalla continua, esasperata e spesso “piena di vuoto” produzione di libri, riviste, giornali, rapporti, newsletter, contenuti web che reclamano la nostra attenzione, minacciando in caso contrario di ampliare a dismisura il nostro “livello di ignoranza”.

Nei fatti, siamo così abituati alla confusione, al baccano e al bombardamento informativo e al suo fracasso mentale, che quello che ci preoccupa non è il rumore, bensì il silenzio. Al punto tale che non lo cerchiamo più, anzi ne abbiamo paura.

Proviamo ad immaginare una giornata in cui, tolta la sveglia mattutina, non si incontri altro rumore se non quello delle pagine del libro che abbiamo deciso di leggere, della nostra mano che le gira e del nostro respiro.

Bene, sarebbe facile dimostrare che questa condizione creerebbe uno stato di ansia e di sottile panico da isolamento, proprio perché siamo abituati a convivere con la confusione e il “rumore del silenzio” ci spaventa.

Ma per quale motivo si origina questo stato di cose? Semplice. La confusione ci protegge nella sua routine, ci conduce in un mondo conosciuto, ci fa sentire parte del divenire del mondo, ci impedisce di dialogare con chi ci fa più paura: noi stessi.

E all’interno di questo circuito ognuno fornisce il proprio fattivo contributo continuando a parlare, a dare risposte, evitando accuratamente di porsi delle domande che non siano quelle connesse alla soluzione di un problema routinario o imposto dall’urgenza.

Il risultato? Il nostro ruolo come persone è annullato dal meccanismo eterodiretto di una comunicazione volta alla continua rincorsa delle illusioni di un mercato del quale ci è consentito vedere solo l’aspetto del breve periodo e dell’immediato, ed in cui si esiste solo in quanto connessi a qualche sistema più o meno avanzato di comunicazione.

E in questo meccanismo anche l’impresa rischia di perdere la sua originaria natura di strumento per la produzione e diffusione di benessere, per trasformarsi in una macchina, o in un giocattolo, dedicato alla semplice riproduzione di capitale a breve in forme più o meno lecite.

Orbene, se le cose stanno così<sup>3</sup>, si può rispondere affermativamente anche al secondo quesito da cui siamo partiti, ossia dal chiederci se abbia senso come economisti aziendali porci questo problema.

Insomma, non sembra quantomeno inutile provare a riflettere sul ruolo del silenzio in azienda.

Detto questo si tratta ora di dettagliare maggiormente l’analisi per cercare di capire per quali ragioni sia importante affrontare questo tema in un contesto d’impresa.

Orbene un’organizzazione per aspirare a muoversi come sistema deve possedere potenti canali di comunicazione e condizioni di condivisione dei valori base dell’agire imprenditoriale. Tutto questo è reso difficoltoso da una molteplicità di ragioni. Tra queste anche dal frastuono e dal continuo discorrere perché, come dice

---

<sup>3</sup> *Se le cose stanno così*, titolo di una bella canzone di Sergio Endrigo, 1963.

l'abate Dinouart, non si può parlare rettamente se non si impara a tacere. Insomma è come dire che se non si sa tacere non si sa comunicare, e se non si comunica non si può agire come sistema.

Il valore aziendale del silenzio già emerge da questa prima constatazione.

Tuttavia è opportuno approfondire ulteriormente il tema per cercare di capire quali possano essere i vantaggi dell'apprendimento dell'arte di tacere e del cercare il silenzio, a fini di progettazione e formulazione di scelte capaci di generare adeguati livelli di competitività dell'impresa.

Prima di tutto la quiete consente di udire veramente, quindi di ascoltare e di comunicare<sup>4</sup>. Lo possiamo verificare spegnendo ogni strumento fonte di rumore nell'ambiente in cui siamo, ammesso che sia possibile. Si comincerà a sentire il ticchettio dell'orologio, il rumore della penna che scrive o della tastiera che usiamo, il fruscio degli indumenti che indossiamo, lo scricchiolare di un mobile o della sedia, il nostro respiro ... e tutto ciò che accade intorno a noi.

Hermann Hesse in alcuni suoi passi ha descritto il potere che il silenzio possiede di "far vedere" le cose. "Coricato a letto notte fonda, non riesci a prendere sonno. La strada è silenziosa, il vento stormisce di tanto in tanto gli alberi dei giardini. Da qualche parte il latrare di un cane; su qualche strada in lontananza passa una carrozza. L'odi distintamente, riconosci da rumore che si tratta di una carrozza molleggiata, la segui con la mente, essa svolta l'angolo, accelera all'improvviso e in men che non si dica il moto frettoloso si è dileguato lentamente nella grande quiete. Poi un passante. Cammina veloce, i suoi passi echeggiano in maniera singolare sulla strada deserta. Si arresta. Apre una porta, la richiude dietro di sé, e di nuovo regna il silenzio assoluto ... Ogni minimo alito di vento e ogni sottile granello di intonaco che si sgretola dietro la tappezzeria diventano perfettamente udibili e tonanti, risvegliando tutti i sensi ... Senti il sangue risuonarti senza posa nelle orecchie, avverti nella pressione delle vene in superficie il battito regolare e tuttavia sconvolgente del polso"<sup>5</sup>.

In sostanza, con il silenzio impariamo ad udire e vedere tutto quello che avviene intorno a noi. E questo ci consente di riflettere e di creare le condizioni per agire con la consapevolezza di ciò che sta avvenendo o che si sta preannunciando. E non solo, ci consente anche la definizione delle priorità del nostro agire.

Al contrario, nella confusione, o nel continuo discorrere, finiamo con l'udire e vedere solo ciò che prevale, perdendo le sfumature e la visione di tutto quello che sommessamente avviene al nostro intorno.

Ma i vantaggi del silenzio sono ancora innumerevoli.

Così il nostro silenzio e la nostra attenzione valorizzeranno il ruolo delle persone che con noi intessono un dialogo, generando in loro una sensazione di rilevanza per ciò che dicono ed incoraggiandoli ad esprimere a fondo il proprio pensiero anche su strade inesplorate e come tali apparentemente pericolose e di certo rischiose.

<sup>4</sup> "Le orecchie parlano", scandisce una canzone di La Acerrimo, *La stanza si dilata*, Bazza Records, 2005.

<sup>5</sup> Ripreso da Hermann Hesse, "Notti insonni", in *L'arte dell'ozio*, Mondadori (Oscar), Milano, 1992.

Nei fatti, dunque, il nostro silenzio e la nostra attenzione faciliteranno la diffusione nell'organizzazione di pensiero creativo e con esso sosterranno la propagazione di processi di innovazione.

Ma non va dimenticato che il nostro silenzio a sua volta parla. Invero, al posto delle parole parlano il viso, gli occhi gli atteggiamenti. E a differenza delle parole questi non fanno mentire, esprimono sempre il pensiero che ci attraversa in quel momento. Certo il silenzio, con l'ascolto che ne può scaturire, semplifica anche la soluzione della moltitudine di problemi che sorgono dai conflitti che vivono nell'organizzazione come in una qualunque realtà sociale.

Ma soprattutto il silenzio crea le condizioni perché ci si possa interrogare in merito alle scelte di fondo del divenire d'impresa, al significato di essere imprenditori o manager, all'opportunità di reinventare certi modelli, alle modalità di rapportarsi agli stakeholder. Consente cioè di confrontarsi con se stessi e con il proprio ruolo nella società.

Crea cioè uno spazio per il pensiero e tutto ciò che questo può generare in dubbi, perplessità, scelte, processi innovativi e tensione al cambiamento. E il pensiero si diffonde sulle ali delle domande. Domande che in azienda possono variamente coinvolgere il divenire degli orientamenti evolutivi dell'impresa, il progettare e il riprogettare le interazioni con gli stakeholder, il ricercare e l'ideare processi di miglioramento continuo delle prestazioni.

Il frastuono convive con la superficialità, la certezza e la presunzione, convive con la routine. Il silenzio con la sua dirimpente polifonia convive con il pensiero, il rispetto, il dubbio, l'umiltà, l'innovazione e il cambiamento.

Il frastuono è compagno della fretta. Il silenzio della lentezza, ma di quella lentezza che ti fa arrivare prima per l'innovazione che produce.

Diffondere l'arte di tacere e la cultura del silenzio in azienda, significa perciò diffondere la creatività e l'attitudine al cambiamento. Tuttavia, detto questo, è bene ricordare che se una comunità civile è una comunità del silenzio, questa non deve trasformarsi in una comunità del mistero. Infatti, se “ il primo grado della saggezza è sapere tacere, il secondo è saper parlare poco e moderarsi nel discorso”, ma “ il terzo è saper parlare molto, senza parlare né male né troppo”<sup>6</sup>.

In realtà, se c'è un momento per tacere – come ci ricorda l'abate Dinouart - c'è anche un momento per parlare. Ma non dimentichiamo che quello di tacere viene sempre prima di quello di parlare se si vuole procedere nella direzione di una saggezza capace di affermare la vitalità dell'impresa in una società dell'“impermanente”<sup>7</sup>, che può essere decifrata a fondo nel suo divenire solo da chi è “padrone della propria lingua” (don Lorenzo Milani).

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli

<sup>6</sup> Ripreso da Jean-Jacques Courtain e Claudine Haroche, “Un'archeologia del silenzio”, introduzione a *L'arte di tacere*, op. cit. pag. 13, 22 e 24.

<sup>7</sup> Il concetto è sviluppato da Marco Minghetti e Fabiana Cutrano, “L'unità molteplice. Variazioni impermanenti”, in *Le nuove frontiere della cultura d'impresa*, Etas, Milano, 2004.