

## Prefazione

di *Piero Trupia*

Un fantasma si aggira nella sala di comando delle nostre maggiori aziende, s'installa nella mente dei top manager e fa capolino in quella di capi e capetti. Ossessivamente suggerisce loro la domanda *who's the boss in this place?*

La domanda riguarda l'intera azienda, lo stabilimento, la divisione, il reparto. È la proiezione di un'insicurezza. Non sul ruolo formale iscritto nell'organigramma, ma su quello sostanziale dell'esercizio della leadership. Si soffre di quell'insicurezza, si teme che essa sia visibile, e in questo caso la risposta sarebbe un clamoroso *not you*. Il timore comincia a serpeggiare, si cerca un analgesico e lo si trova nella iattanza e, in casi estremi, nell'aggressività. Ma è una rassicurazione soltanto sintomatica e l'insicurezza circa l'instabilità del ruolo resta come caratteristica dell'impresa monarchica, assoluta o costituzionale, grande o piccola, agli antipodi dell'impresa partecipata dove quella domanda non ha corso: la leadership vi è riconosciuta e lo è perché condivisa. Non in modo istituzionale, alla buona, di fatto.

Istituzionalizzata è invece nell'impresa del modello germanico; colà vi-ge il modello della *Mitbestimmung*. La parola indica partecipazione ma con una sua peculiare qualità. Già l'ètimo ci dice parecchio. *Stimmung*, nell'applicazione che c'interessa, è una metafora, fondata sul significato originario di accordatura di uno strumento musicale, le cui corde, dalle diverse voci, se accordate (*bestimmt*) possono produrre suoni armonici. Che si producano realmente, dipende dall'esecutore.

A sua volta la radice di *Stimmung* è *Stimme*, “voce” e, originariamente, “voto”, in quanto giudizio vocalmente e udibilmente pronunciato in un'assemblea deliberante, assumendosene la responsabilità. È quindi l'esercizio di un responsabile potere di parola. E questa, per inciso, è la ragione per cui i nostri sindacati rifiutano ogni offerta di *Mitbestimmung*.

Ci sono poi le due particelle. *Mit* significa "con"; *be* suggerisce, nelle parole composte in cui è presente, inclusione, concorso, aspirazione, unione finalizzata.<sup>1</sup>

Alla germanica e istituzionalizzata *Mitbestimmung* corrisponde l'italica informale convivialità delle imprese familiari. Dove questa manca, c'è isterismo e aggressività che determinano la resa prima e la fuga poi, non appena possibile, dei talenti.

Isterismo e aggressività sono infatti malattie contagiose che nei Talenti si manifestano come frustrazione e depressione. Da qui la fuga e il conseguente danneggiamento dell'impresa: il *danno emergente* della perdita dell'investimento nel Talento e il *lucro cessante* del non raccoglierne i frutti. I Talenti, proprio in quanto tali, sono incapaci o non desiderosi di "tenere botta", di fronteggiare l'aggressione verbale e, in alcuni casi, un *mobbing* strisciante. Sono sdegnosi e ragionano con i piedi: se ne vanno senza dare spiegazioni. Se a tutto ciò si aggiunge la costante sollecitazione dei cacciatori di teste, abituali collezionisti di *curricula* pregiati, ecco che si delinea il drammatico quadro della mancata, e peraltro neanche seriamente tentata, *retention*.

Isabella è perfettamente consapevole della natura e della gravità del problema e lo affronta dal particolare punto di vista della cultura aziendale.

Il volume al quale Antonio Isabella ha lavorato è inserito nella collana AIF.<sup>2</sup> Coerentemente il Nostro concentra la sua attenzione sul ruolo che la formazione può svolgere per la soluzione del problema. L'obiettivo di una tale formazione mirata è il fiorire e l'installarsi in azienda di una cultura della pace con la creazione di un clima aziendale positivo nel quadro di una gestione cooperativa dell'impresa.

Non dimentica però, il Nostro, l'aspetto organizzativo della questione. Tutt'altro. Ritene infatti la formazione un'essenziale leva organizzativa.

Punto di avvio del suo ragionamento è una precisa definizione, posta come l'enunciato di un teorema: "La competenza è un bene a fecondità ripetuta" (p. 7).

L'affermazione, facilmente memorizzabile, contiene più significati ed è suscettibile di molteplici sviluppi sul piano gestionale.

La competenza è un bene economico, pertanto da essa si può trarre vantaggio investendo su di essa; è un bene inesauribile, non soggetto a obsolescenza tecnica ed economica, mai da rottamare, come avviene per le più

1. Fonte di queste notizie sono: 1) *Das Herkunfts-wörterbuch. Etimologie der deutschen Sprache*, Duden Verlag, Mannheim, Wien, Zürich; 2) Emile Benveniste, *Le vocabulaire des institutions indo-européennes. Pouvoir, droit, religion*, vol. 2°, Les Edition de Minuit, Paris 1969.

2. Associazione Italiana Formatori.

sofisticate macchine utensili, ma da rivitalizzare con investimenti di rinnovo nella formazione continua.

Importante, ma non basta. Occorre anche stimolare l'autoformazione che è il necessario completamento, mantenimento e sviluppo della formazione, ma questa s'avvia solo se il soggetto è motivato.

La formazione continua non è semplice manutenzione che conservi per un determinato periodo il valore del bene immateriale e della propensione ad aggiornarla. La formazione continua è vivificante ed è il segno di un bisogno di appartenenza e coinvolgimento. Se incoraggiata e riconosciuta dall'azienda, è interpretata come un sicuro segno di attenzione.

Di qui un secondo teorema: “ Il formatore [è] lo specialista dell'analisi e dell'organizzazione delle competenze [il facilitatore della] relazione persona-organizzazione” (p. 10).

Infine, il terzo teorema. Poiché fondamentale è “la capacità delle organizzazioni di mantenere relazioni strumentali positive con l'ambiente [...] la formazione [deve] comprendere la dinamica di questi processi” (p. 20) Da qui una direttiva che mi è cara. “I progettisti e i docenti di formazione devono stare con padronanza dentro il pensiero economico” (p. 11) Precisamente, di quello del “neocapitalismo [...] la formazione deve comprendere gli autentici intenti, perché sarà essa a dover progettare strategie d'influenzamento delle culture aziendali” (pp. 33, 34).

Ne risulta che la formazione è custode e animatrice della cultura aziendale e della sua capacità d'intervenire sulla gestione tramite una strategia delle Risorse Umane.

La cultura è un bene che vive negli umani e ciò anche quando essa è racchiusa in una documentazione. Torniamo così ai Talenti, i quali, uscendo silenziosamente dall'azienda, si portano dietro parte di quel patrimonio immateriale che la stessa azienda ha conferito loro tramite la formazione esplicita e quella tacita. È una delle poste negative del mancato *retainment*.

Isabella coglie il punto quando ci dice che “L'evoluzione organizzativa è [...] evoluzione di strutture relazionali.” E c'è evoluzione, se “È la struttura che evolve e non sue singole parti-unità” (pp. 19, 20). Sono affermazioni importanti e impegnative, nel senso che quanto diagnosticato avviene se non si riduce l'impresa a un meccanismo, com'è nel sogno di molti pseudoimprenditori. Si parla, inoltre, di evoluzione e non di permanenza o sopravvivenza in uno stato di equilibrio come era consueto nei mercati chiusi e protetti dell'Otto-Novecento.

Una Comunità monastica isolata dal mondo può avere e godere di un'ottima struttura relazionale interna stabilizzata in una Regola, una Tradizione, una Dottrina, una Finalità Trascendente.

Al contrario, l'impresa nel mercato globale è come una nave in navigazione che deve continuamente riacquistare la rotta sotto la spinta di corren-

ti, marosi, venti e l'influsso della declinazione magnetica. Anche la navigazione automatica richiede la vigilanza di un pilota esperto e vigile. E se, malgrado tutto, s'incorre in eventi catastrofici, non è lecito invocare l'anomalia dell'evento. Non esistono eventi anomali, poiché tutto, anche gli eventi rari e rarissimi, è nel regno delle possibilità.

Lo sforzo della scienza manageriale, a partire da Taylor e sotto l'ispirazione dell'economia quantitativa (Smith, Walras, Leontieff), ha mirato a creare dei meccanismi organizzativi oggettivati in formule. Un modello tramontato. Del resto la crisi finanziaria mondiale è figlia malnata e mal cresciuta di una formula matematica<sup>3</sup>.

Un tale meccanicismo anche nel campo delle scienze umane – e tale è l'economia e ancor più la gestione manageriale – è radicato nel praticismo americano e nelle dottrine filosofiche nate sul suolo Usa<sup>4</sup>.

Si dice che l'emulazione tra gli addetti, in particolare tra i quadri e i dirigenti, seleziona il migliore. Non si precisa il migliore in che cosa. Nella lotta o nella creatività e nella collaborazione per l'integrazione dei contributi personali? Due geni del Novecento come Einstein e Gödel sarebbero stati immediatamente scartati per gravi turbe caratteriali e un genio come Steve Hawking per un gravissimo handicap fisico.

La scienza manageriale darwinista e comportamentista è gladiatoria e in ogni caso inadatta in un'epoca di competizione sul terreno della qualità, della creatività e dell'innovazione prestazionale e non semplicemente tecnologica.

Il volume segnala il pericolo della confusione, connaturata alla lotta, nonché della rottura del legame con la tradizione, con il territorio e dell'appartenenza e fedeltà all'organizzazione (p. 41).

Sono convinto che il vero senso dell'espressione "Compagnia di Bandiera" non sia quello corporativo, opportunistico e, alla fine, provinciale del "non passi lo straniero" anche quando condivide la comune cittadinanza europea, ma quello dello *italian style* nel prodotto e nella cultura d'impresa anche quando il capitale è straniero. Ce lo dice il proverbio inglese *Do in Rome as Romans do*.

Nell'era della globalizzazione è vincente non il fare tutti le stesse cose, non l'operare tutti allo stesso modo.

*Genius Loci*, cultura locale e tradizione hanno valore di *brand* che s'impone nel grande mercato. La legge economica dei costi comparati di Ricardo è saltata con la diffusione incontrollabile della tecnologia incorporata,

3. La formula di Black, Scholes, Merton premiata con il Nobel nel 1997.

4. Sono Darwinismo sociale, Comportamentismo, Pragmatismo, Operazionismo. Loro caratteristica comune è l'esclusione di ogni obiettivo di verità dei fenomeni trattati. Conta soltanto l'efficienza dei processi.

di fatto, nelle macchine utensili, le quali, intrise di sapere locale, circolano liberamente nel mondo corredate da un bel libretto di istruzioni. Opportuna allora una riformulazione della legge dei costi comparati in una nuova legge dei valori comparati, quelli che esprimono tradizioni peculiari inimitabili, uno stile, una cultura.

C'è uno stile e una cultura anche nella conduzione aziendale e quello della tradizione italiana oggi è vincente. È quello della convivialità in un'azienda-comunità di lavoro, esemplata nella tradizione di Olivetti, Merloni, Graziano, Ancarani Restelli, Benetton, Del Vecchio e tutti i milioni di imprenditori del made in Italy.

Il mondo che entra nelle nostre strutture crea certamente disordine nelle configurazioni organizzative consolidate. Si può rispondere solo con un nuovo ordine fondato sulla peculiarità dell'offerta e sulla solidità del *brand* a condizione però che vi sia coesione interna.

“Ci spostiamo da un mondo a un altro, da un contesto culturale e sociale a un altro” dice Isabella (p. 42). Ma attenzione a non vendere l'anima, cadendo vittima di una qualche egemonia esterna ed estranea.

Gestire il disordine e ricondurlo a un nuovo modello di ordine è oggi la cifra di una gestione creativa.

Un esempio significativo è il Carnevale di Rio. Centinaia di migliaia di persone, libertà assoluta e ordine ferreo, ma all'insegna della fratellanza e del divertimento di tutti.

La vera gloria organizzativa dell'evento è quadruplici: servizi igienici, sicurezza sanitaria, ordine pubblico, trasporti pubblici efficienti e operativi per tutta la notte (i danzatori in costume non pagano).

Sono convinto che l'idea e il modello del Carnevale, il Corteo e il Sambodromo abbiano avuto una parte nel presente sviluppo economico brasiliano.

È accaduta la stessa cosa da noi con la Commedia dell'Arte, poi evoluta in Recita a Soggetto, Avanspettacolo, Sceneggiata Napoletana fino al paradosso del rovesciamento creativo dell'ultimo trentennio fra attore comico protagonista (Totò, Arbore, Dandini) e spalla.

Uno splendido caso manageriale è quello dell'ingegnere (h.c.) Enzo Ferrari che usava lasciare lo studio presidenziale, dove si sentiva un po' prigioniero, per aggirarsi tra i banchi dell'officina e farsi spiegare dagli operai le lavorazioni. Un arricchimento culturale per lui, un tonico per quei maestri del lavoro.

C'è un modello italiano della formazione noto e applicato nel mondo che non è stato ancora preso in considerazione nella nostra formazione manageriale. È il filone Don Bosco, Montessori, Don Milani, Dolci, Ceccato (operativista e non “operazionista”) e il *Reggio Approach* delle Scuole dell'Infanzia di Reggio Emilia. In questi modelli educativi si realizza un perfetto circolo ermeneutico tra docente e allievo, nel quale ognuno apprende dall'altro e insegna all'altro.

Di fronte alla gloria di questa tradizione, non posso tacere la minaccia alla stabilità del modello della nostra impresa conviviale rappresentato dal precariato selvaggio che non è flessibilità dell'impiego ma fattorializzazione della risorsa umana, considerata un mero strumento di lavoro alla pari degli altri. Dal metalmezzadro di Aristide Merloni, all'operaio, quadro, dirigente, utensile dell'attuale corrente liberista.

C'è un problema anche al top, anch'esso d'importazione. È la mobilità opportunistica del *professional manager* che ha lo stesso attaccamento all'impresa del giocatore di calcio alla squadra in cui si trova occasionalmente a giocare.

Spero vivamente che questo lavoro lucido e appassionato di Isabella contribuisca ad aprire la prospettiva dell'impresa conviviale italiana come modello di buone pratiche organizzative e gestionali.

Il fine delineato da Isabella è preciso: "tutte le caratteristiche della Persona – i suoi saperi, la personalità, le motivazioni, i suoi bisogni, progetti professionali e di vita, la tutela della dignità soggettiva – [possano] diventare economia" (pp. 72, 73).

Isabella si è anche avvalso, nella preparazione di questo volume, di una lunga carriera di curatore di Risorse Umane in contesti di elevata qualità. Condensa la sua esperienza in alcune proposizioni che hanno valore di principio.

"Se [la funzione] Risorse Umane [presiede] alla gestione del capitale umano, è la Formazione che ne individua processi, forme e modi" (p. 116).

"Il Talento passa [...] per la sensibilità e la capacità di adottare un comportamento particolarmente adeguato e sintonico alla cultura e ai sistemi di direzione espressi in quella data organizzazione e in quel dato periodo di tempo" (p. 121). Sono d'accordo e aggiungo che è anche facile: basta affezionarlo all'azienda, vale a dire motivarlo, renderlo partecipe, promuoverne l'iniziativa.

Giunti a questo punto, e riconosciuto il valore e la tempestività del contributo di Isabella, non resta che conferire al nostro autore un altro incarico.

Il presente lavoro è focalizzato sulla formazione, in linea con il carattere della Collana in cui compare.

Viene analizzata e descritta la collocazione della formazione in azienda, il suo possibile contributo alla gestione, in particolare rispetto al fine di una valorizzazione delle Risorse Umane per quel che sono e che possono dare, nonché per dotare l'azienda di una stabile dirigenza attraverso il *retainment*. Sono possibilità ancora scarsamente attivate nel nostro paese e ciò per il prevalere, ad oggi, di una visione meccanicistica dell'organizzazione.

Nelle piccole imprese si è di fatto affermato un maggiore riconoscimento delle Risorse Umane nella loro specificità di appartenenza, iniziativa e creatività. Ciò per ragioni di *genius loci*, quell'umanesimo connaturato al

carattere e all'antropologia italica, quello che i detrattori, a cominciare dagli stessi italiani, chiamano *familismo* o *buonismo*. Una convivialità, spesso abborracciata ma reale.

Nella grande impresa prevale un orientamento e un'ideologia in base ai quali si considera il lavoro, quale che sia il suo livello e la sua qualità, come 'fattore' e come 'lavoro astratto', misurabile e contrattualizzabile in 'forza-lavoro' e in 'tempo di lavoro' – ore, settimane, mesi – e non come 'attore', nel senso di persona titolare di un ruolo da associare stabilmente all'impresa comune.

La fattorializzazione del lavoro è ispirata al principio, fallace, che l'organizzazione tutto assorbe, tutto fattorializza e tutto funzionalizza agli obiettivi prefissati.

Il problema del *retainment*, punto focale del volume, ha un suo prevalente lato formativo, cioè per la necessità di creare una nuova cultura e del lavoro e dell'organizzazione.

In base a quanto detto, ritengo che l'intervento formativo oggi riguardi più i capi che i gregari, anche per accentuare il carattere strutturale di un impiego appropriato delle risorse umane in un sistema produttivo che ne riconosca e valorizzi lo specifico apporto.

È un dato la naturale disponibilità del lavoratore all'impegno e al superamento di se stesso, per ragioni antropologiche ancor prima che contrattuali. A meno di uno stato di salute precario, non esiste lo sfaticato per vocazione. Il lavoro è costitutivo dell'identità personale. Chi non lavora o lavora male è un 'buono a nulla'. Diventa buono a qualcosa, e spesso a molto, se il sistema assicura riconoscimento e motivazione.

Occorre allora tematizzare anche questo lato organizzativo del problema del *retainment*. Credo che Isabella farebbe ottima cosa a impegnarsi prossimamente in questa direzione e mi permetto, da collega anziano, di fornire, a mo' di promemoria, qualche spunto che nasce del resto sul fertile terreno della trattazione del nostro autore.

Abbiamo già parlato dei capi e della necessità di un loro riorientamento verso la specificità della Risorse Umane nel sistema produttivo. Quanto ai gregari, il problema certamente li riguarda, ma indirettamente e ciò per due ordini di ragioni: le condizioni d'ingaggio e il modello organizzativo.

Le condizioni d'ingaggio sono normalmente caratterizzate da una sostanziale noncuranza dei dati vocazionali e della dotazione educativa, esperienziale e professionale della risorsa selezionata.

Queste ultime tre variabili non sono la competenza; sono un suo presupposto.

La competenza è il tentativo della risorsa, il più delle volte per niente assistito, di corrispondere alla bisogna della posizione cui viene applicata.

È la posizione il luogo dell'incontro tra l'applicazione del soggetto al compito, operato dall'azienda, e l'offerta di competenza del soggetto. È ciò che avviene normalmente tra l'assistenza richiesta a un libero professionista e la sua risposta esperta. In tale quadro, la competenza è variabile indipendente del rapporto di lavoro ed è interesse dell'azienda creare le condizioni affinché il "professionista aziendale" sia bene applicato, secondo professionalità e motivazione, e possa curare il proprio aggiornamento continuo. È questa anche la condizione per una soddisfacente stabilità del rapporto di lavoro. È ciò che avviene negli studi professionali associati e, di riflesso, tra quei professionisti e la clientela.

Un paradosso aziendale ben noto è quello dell'applicazione alla cieca, per riempire la casella al momento vuota nell'organico o per riconoscere una promozione ma solo con la sistemazione del promosso nella casella al momento vuota. In tal caso è l'organigramma la variabile indipendente, situazione tipica dell'azienda-meccano. "Si è liberata una posizione" è l'espressione in uso<sup>5</sup>. Il presupposto occulto è che il ruolo, l'incarico genera lo status, la professionalità. Avviene al momento dell'elezione del Papa, ma in tal caso c'è lo Spirito Santo che colma, *ad abundantiam*, l'eventuale vuoto.

Il dover corrispondere *on the job* all'aspettativa di status-ruolo è una drammatica esperienza di autoformazione che avviene anch'essa alla cieca. In genere ci vogliono due anni, altri sei mesi per provare, disgustarsi e aprire le orecchie alle sirene dei cacciatori di teste sempre in agguato.

Chi dovrebbe legare il Talento all'albero maestro della nave-azienda? Il capitano, naturalmente. Ulisse lo decise da sé, sol perché, in quel caso, il capitano era lui stesso. Quelle omeriche erano corde materiali e ancora oggi sono le uniche in uso. Abbiamo visto che non funzionano e in modo plateale con i Top Manager.

Le corde in uso nell'impresa conviviale, che per fortuna esiste nel nostro paese, sono l'affettività. Non si sorrida. Solo chi ama la moglie (o il marito) non si guarda in giro per cercarsi quell'amante che possa consolarlo dell'insuccesso matrimoniale.

Talvolta accade che la sistemazione del Talento nella fatidica casella vuota o che si è liberata, sia una bardatura da cavallo da tiro imposta a un cavallo da corsa. È sadismo burocratico? No, è pigrizia e incapacità di uscire dal modello meccanicistico aziendale, l'unico che dà apparente sicurezza. È rifiuto di attivare quello strumento organizzativo, del quale di tanto in tanto si parla, che è 'Programmazione e sviluppo delle carriere'.

5. Da noi non vige il metodo dell'annuncio *Vacancies* apposto nella bacheca aziendale per sollecitare libere autocandidature.



Non per nulla la rappresentazione della compagine aziendale è detta ‘organigramma’. Le parole non mentono, quando non sono inserite in un discorso menzognero, e il loro ètimo ne è la verità originaria.

‘Gramma’, schema grafico; ‘organo’, dal greco *organon*, strumento.

Anche per *retainment* l’ètimo è rivelativo. Significa ‘ingaggio’ e, per estensione, ‘caparra per servizi legali e consulenziali’ e la persona così impegnata è detta *retainer*. A *faithful retainer* è il collaboratore che si sente legato, per affezione, al committente, al compito, all’impiego e allo specifico lavoro.

La tendenza naturale per tutti è fermarsi per un tempo ragionevole, non trasmigrare con la frequenza constatata.

Non è così purtroppo.

Quando il clima aziendale non è propizio, alias affettivo e conviviale, restano coloro che le sirene disdegnano. Nel linguaggio, spesso brutale dell’ufficio del personale, sono i ‘catrami’, attaccati alla sedia, specialisti della stabilità e del quieto vivere.

Il problema del *retainment* resta, così, aperto e non concettualizzato. Per tale ragione i tentativi di soluzione sono confusi e spesso goffi. Si va dalla pianta di Benjamin nell’ufficio a *fringe benefit* più o meno generosi che sono però simboli di status, in quanto il valore reale è perfettamente conteggiato nel livello salariale.

Ma il Talento trova queste cose dappertutto. Solo l’affettività è merce rara, preziosa e legata alla situazione e ai rapporti. Infungibile pertanto.

Al contrario, si ricorre spesso a pratiche circensi e gladiatorie.

Fomentare l’emulazione tra colleghi e innalzare oltre il possibile l’asticella degli obiettivi da raggiungere, onde creare una condizione psicologica generalizzata di debito e inadeguatezza.

C’è difficoltà a riconoscere al Talento la sua reale condizione, pur essendo questa la vera ragione della sua presenza in azienda.

C’è quel particolare isterismo, connesso all’altezza della posizione gerarchica, dei colloqui con i collaboratori che avvengono tra le telefonate e varie altre interruzioni, le istruzioni confuse e frettolose, la pretesa che s’indovinino le proprie intenzioni.

La soluzione del problema del *retainment* non è economica e nemmeno solamente organizzativa. O meglio lo è, se l’organizzazione rispecchia una cultura della convivenza positivamente dignitosa.

Il problema va affrontato in termini di rapporti, di lealtà e di quel pizzico di umiltà che renda visibile ai collaboratori il bisogno del loro apporto professionale. È la ragione, del resto, della stessa presenza dei Talenti. Sono preziosamente funzionali; non sono piante di Benjamin.

Quelle riportate sono soltanto suggestioni per un lavoro da fare e che affiderei a Isabella, perché le trasformi in un vero modello di ricerca. Io ho

soltanto attento a esperienza e ricordi, senza una particolare competenza specialistica ed elaborazione concettuale.

Il fattore formazione, sapientemente ed esaurientemente trattato nel volume, resta essenziale e centrale. Forse con un'avvertenza: bisogna cominciare dall'alto: dal *retainer* al *retainee*.

Nella sostanza si tratta di un problema di leadership che governi anzitutto se stessa e sappia generare altra leadership. Una leadership tranquilla, tanto più quanto più alto è il rango. Come negli sudi professionali associati del più alto livello.

Sappiamo qual è la cifra del vero leader: *grace under pressure*<sup>6</sup>.

In ogni azienda, in qualsiasi momento, crisi o calma piatta, *pressure* è sempre presente. Si tratta *soltanto* di aggiungere un pizzico di *grace* e una buona manciata di coraggio, il più difficile e il più vero, quello dell'umiltà.

6. "This is a book about the most admirable of human virtues, courage. 'Grace under pressure', Ernest Hemingway defined it". Sta in John F. Kennedy, *Profiles in courage*, Bkack Dog & Leventhal Publishers, New York 1955, p. 17.