

RAPPORTO

RAPPORTO

SEGRETO

SEGRETO

SULLA

BURT SORITTT

BURT SORITTT

INS. CO.

INS. CO.

---

**Rapporto segreto  
sulla  
Burt Soritt Ins. Co.**

**RAND (Amherst University Mass.)**

**L. P. Dowd (ed.)**

---

By Peter Blackbird

*Per gentile concessione della Rand, (Università di Amherst, Mass) pubblichiamo alcuni capitoli di una analisi peculiare per obiettivi, metodi e tecnologia di ricerca. Non tutto apparirà chiaro della situazione di fondo esaminata.*

*Tuttavia il lettore non potrà sottrarsi al fascino delle conquiste conoscitive rese possibili dalle moderne tecnologie di ricerca. Dalla lettura sembra scaturire persino un ammonimento: attenti perché i calcolatori ci guardano!*

## PREFAZIONE

---

*« Quando ce ne stiamo lì ad ascoltare lunghi discorsi e li consideriamo in modo distaccato, il nostro stato d'animo può definirsi flemmatico e l'immagine del nostro mondo è la noia. C'è infine quello stato d'animo liberatorio dello spirito che è l'umorismo. La sua qualità più felice è che non pone altre domande allo spirito umano ».*

L. WEST CHURCHMAN  
Berkeley - California  
University

Il compito affidato al gruppo di ricerca, da persone vicine alla Burt Soritt Company e da altri interessati, era alquanto vago e imprecisato.

storici

Si trattava, a dieci anni *dalla scomparsa*, di ricostruire la personalità di Burt Soritt per gli anni che vanno dal 1947 al 1962.

Il gruppo è stato investito da molti dubbi prima di accettare l'incarico.

Ciò che veniva richiesto — prima facie — era un'analisi storica.

Il gruppo per composizione, strumenti analitici, campi di ricerca non si era mai cimentato sul terreno della storia, né su temi vicini.

La prima reazione, dopo un esame preliminare, fu quella di declinare l'incarico. L'obiezione nella sua forma più grossolana si espresse nell'interrogativo: ciò che viene richiesto è proprio un'analisi storica? O non è per caso la ricostruzione « sistematica » della personalità di Burt Soritt nel suo concreto svolgimento?

In questo ultimo caso il problema si presentava di tutt'altro interesse.

Se una tale ricostruzione del passato consentiva di eludere l'impiego di procedimenti meramente descrittivi e intuitivi propri dell'analisi storica, richiedendo invece l'impiego delle più sofisticate tecniche dell'analisi sistemica, allora la faccenda presentava ben altro interesse.

La prospettiva che, non senza emozione, affiorava nell'animo del gruppo era quella di sapere, se per caso, non si offrisse l'occasione di impostare un nuovo modo di « costruire » la storia. L'arte appresa da lungo tempo (e fondamento peraltro dell'intima coesione del gruppo) di evitare qualunque stato emozionale nella predisposizione e sviluppo della ricerca, consentì di superare rapidamente, e di vincere, la forza attrattiva di questa nuova forma di seduzione. Il gruppo non era chiamato ad esercizi storiografici, né a porsi in conflitto con gli storici tradizionali, solo perché doveva definire una metodologia innovativa.

I componenti il gruppo nutrivano, in modo del tutto naturale, il più profondo rispetto per gli storici ed i loro metodi di lavoro e non ritenevano che, sperimentando metodologie innovative in campi assai prossimi a quelli di loro interesse, avrebbero decretato la fine della storiografia tradizionale.

Il gruppo si è trovato concorde nel procedere secondo le normali fasi di accostamento, definizione e sviluppo del progetto di ricerca.

Si è così confermato il comune convincimento della preliminare necessità della definizione dello scopo e della delimitazione dei fenomeni oggetto di indagine. Si è ritenuto (a simiglianza delle scienze fisiche) che non si potesse procedere su fenomeni raccolti a caso senza scopi definiti.

Il gruppo ha constatato di essere più che mai convergente sulla necessità di disporre di una direttiva sul tipo di situazione, che valeva la pena di indagare, sul tipo di fenomeni che valeva la pena di aggregare (organizzati funzionalmente in sottosistemi, sistemi, metasistemi legati da dimostrabili interazioni), sul tipo di misurazione che valeva la pena di fare.

Il gruppo si è così accinto ad affrontare concretamente questa fase del lavoro. Ha, anzitutto, convenuto sul fatto che una tale direttiva potesse derivare solo da un'accurata enunciazione del problema teorico, e nella soddisfacente ricostruzione delle condizioni di svolgimento del complesso di interazioni (dinamiche) oggetto di esame.

Se l'intesa sulla procedura generale è stata raggiunta rapidamente dal gruppo, lo stesso non può dirsi per i passi successivi relativi alla pratica attuazione della medesima.

I maggiori problemi hanno riguardato la enunciazione del problema teorico, la posizione del gruppo (o dello scienziato in genere) rispetto alla ricerca, il significato delle conclusioni.

Era scontato che non sarebbero emerse difficoltà rilevanti sulla metodologia da impiegare. D'altra parte l'impiego, per la prima volta, di un programma per stimolare la potenzialità di un calcolatore sensibile, avrebbe giustificato qualche diversità di opinioni.

Il gruppo ha stimato essenziale e, comunque, parte integrante della ricerca, la rappresentazione sintetica delle difficoltà insorte, del loro superamento e delle conclusioni finali raggiunte. Circa gli scopi non è stato agevole decidere se ricercare le regolarità di forme date, così come si è soliti fare nelle scienze sociali, o se non si

dovesse spingere più innanzi le ambizioni per indagare sulle forme di regolarità eventualmente riscontrate.

Il gruppo si è riservato la decisione al momento del possibile verificarsi dell'evento, a fase sufficientemente inoltrata del lavoro.

Il gruppo si è trovato d'accordo comunque che il cuore della ricerca dovesse essere costituito dall'analisi delle mutue, reciproche relazioni che legano i subsistemi, i sistemi ed i metasistemi considerati. In modo da pervenire ad una spiegazione che non esorbitasse il quesito: « in che modo » ciò che è accaduto è accaduto? Benché si sia riproposto il problema della identità tra osservazione ed intuizione, preludio alla conclusione del carattere inevitabilmente descrittivo e sensoriale di ogni scienza, si è esclusa la possibilità di una tale identità sia per ragioni soggettive (delle quali si parlerà) sia perché, al livello delle tecniche impiegate, non ci si sarebbe proposti di identificare connessioni causali ad ogni piè sospinto.

Il gruppo ha respinto come estraneo al caso specifico l'estremismo logico ed il pessimismo gnoseologico di Ernest Mach sempre pronto ad agitare la minaccia metafisica su ogni tentativo di spiegazione che non fosse una descrizione abbreviata di fenomeni osservati, logicamente saldata ad una convincente e derivata teoria.

Più che mai, nel caso in esame, appariva evidente che non era necessario un rapporto logico a priori tra le osservazioni (i fenomeni nei loro concreti rapporti interattivi) ed una teoria data.

Ci si è però sentiti fortemente sollevati dal valore liberante di alcune valutazioni di Einstein, in proposito, allorché suggeriva la pos-

sibilità di una piena indipendenza tra osservazione e teoria, potendo quest'ultima essere un « libero prodotto dell'immaginazione ». Non era la prima volta che Einstein offriva al gruppo soluzioni liberanti. Questa è stata un'occasione ulteriore per accrescere il debito di gratitudine del gruppo verso di lui.

Questa considerazione ha spinto il gruppo ad avere un confortevole grado di fiducia verso la costruzione di una teoria illuminante atta a spiegare (in termini di « in che modo ») i rapporti interattivi tra fenomeni oggetto di analisi. Senza alcuna difficoltà è stato superato un ulteriore inevitabile scoglio relativo alla definizione del campo di ricerca.

Si trattava di sapere se fosse giustificato porsi il quesito del « perché » i fenomeni considerati fossero accaduti nelle forme rilevate.

Il confine verso l'area della metafisica è parso però troppo evidente e marcato perché potesse presentare un rischio reale di sconfinamento per indeterminatezza.

Il rispetto per il campo dei teologi è risultato così ancora una volta, e con grande facilità, del tutto confermato.

Non si è potuto evitare il problema dell'atteggiamento del gruppo verso la ricerca. Tutti hanno avuto piena coscienza di essere di fronte a difficoltà non superate e difficilmente superabili.

Si è riproposto un problema che anche in altre occasioni aveva registrato lo stesso esito infelice.

In linea generale il gruppo ha convenuto sul principio che occorresse realizzare, nel corso dell'impostazione, sviluppo e conclusione della ricerca, la « condizione dello scienziato in-

nocente ». Ciò equivaleva ad affermare che nessun pregiudizio avrebbe potuto influenzare la ricerca ad ogni stadio del suo corso.

Tuttavia era facile liberarsi del problema solo fino a quando esso fosse rimasto espresso in termini banali e superficiali.

Si è ancora una volta riaccesa la disputa sui postulati del positivismo logico in rapporto al problema della conoscenza.

Il gruppo si è trovato insanabilmente diviso su un'idea della conoscenza definita soltanto da proposizioni analitiche (tautologiche e definitorie) o da proposizioni sintetiche (verificabili alla evidenza empirica), come se queste ultime escludessero l'incorporazione di giudizi di valore, di « dover essere » come sintesi storica reale.

Coloro che esprimevano maggiore criticismo chiedevano se era possibile dissociare l'etica protestante dal capitalismo, il pensiero socialista dalla società socialista, la legge del « minimo mezzo » dall'economia di mercato, la società reale dai limiti imposti dall'etica, dalla morale e dal diritto positivo da essa voluti, etc.

Benché le risposte dei fautori dei postulati positivistici non fossero particolarmente convincenti su questo punto, rimanevano saldi nella giustificazione fondamentale secondo la quale « può essere spiegato solo ciò che c'è e non ciò che ancora deve essere ».

Il gruppo, del tutto concorde nel sottolineare il fascino inesplorato della questione, è rimasto ancora una volta profondamente turbato per non aver potuto trovare un comune denominatore sull'argomento. Solo i profani, infatti, possono trascurare l'importanza che assume per

lo scienziato la possibilità di godere di un soddisfacente grado di tranquillità interiore nello svolgimento del proprio lavoro.

Si è così deciso e, altro non si poteva fare, di accantonare la portata teorica del problema e di definire un atteggiamento pratico che consentisse di affrontare il lavoro nel migliore dei modi, dati i limiti imposti dal dissenso.

Si è sgomberato il terreno, anzitutto, dagli aspetti più evidenti ed anche più banali. Nessun membro del gruppo aveva avuto la possibilità di conoscere Burt Sorritt, né di avere relazioni di interesse o di altro genere con la famiglia, con la sua Compagnia, e con le Compagnie ad essa direttamente o indirettamente collegate.

Non vi erano pertanto, nel gruppo, ragioni emotive o irrazionali che impedissero il più distaccato atteggiamento di giudizio e di valutazione.

Si è poi posto il problema del come rappresentare e spiegare i fenomeni osservati, nelle condizioni di luogo e di tempo rilevate, (così come richiesto dall'aspirazione a « fornire un onesto trattamento della questione ») senza cadere in una mera tautologia.

Di qui la riconfermata necessità di illuminare il modello e le tecniche impiegati con una appropriata anche se non derivata teoria generale.

Nella persistente aspirazione dell'intero gruppo a conseguire lo « stato di innocenza » del ricercatore, si è confermato e deciso quanto segue:

a) il progetto in esame richiede un'analisi di ciò che è stato: ciò non pone per alcuno il problema di decidere su ciò che « deve essere »;

b) il problema del ricercatore non è quello di giudicare sulla base dei propri giudizi di valore (anche se ciò non è privo di senso);

c) i dati ed i fenomeni osservati contengono ed incorporano una certa quantità di giudizi di valore che sono (come si vedrà in fase di conclusione) elemento vitale per la stessa perpetuazione del sistema.

Il problema è risultato definito dunque, per tutto il gruppo, come quello di « misurare », ove possibile, il ruolo che obiettivi qualitativi, aspirazioni, giudizi di valore, sono riusciti a giocare nell'ambito dei sistemi coinvolti nei processi interattivi studiati.

In tale modo la natura propria della ricerca (esame del passato) e un criterio convenzionalmente accettato dal gruppo di definire o analizzare la posizione dei giudizi di valore nel reale hanno consentito di superare un ostacolo che, malgrado la buona volontà dei singoli, è risultato insuperabile.

Il gruppo si è imbattuto subito, nei problemi di formulazione dello scopo della ricerca.

Lo scopo definito dal desiderio dei committenti fondato sul senso comune e volgare era, visibilmente, di scarso aiuto.

Indagare sulla personalità di Burt Soritt era espressione priva di senso, di determinatezza, di prospettiva analitica.

In una prima formulazione il gruppo si è preoccupato di collocare Burt Soritt nel giusto posto di una prospettiva analitica. Si è convenzionalmente assunto che egli fosse « il sistema » rispetto al quale rilevare ed analizzare le connesse interazioni. Si è preliminarmente, e senza gravi difficoltà, definita la costellazione di sub-

sistemi, sistemi e metasistemi, (propri e confinanti) convenzionalmente (e cioè entro limiti di speculazione analitica) gravitanti intorno a Burt Soritt.

Avrebbe rappresentato una difficoltà materiale l'organizzazione delle informazioni (in termini di input-output) dei relativi sistemi in modo tale da ricostruire le interazioni reali da esaminare.

Il gruppo unanime ha convenuto che un lavoro così fatto avrebbe costituito una risposta al quesito « in che modo è accaduto ciò che è accaduto? ». Di conseguenza si sarebbe potuto disporre dei lati della personalità di Burt Soritt, risultanti dagli « outputs » espliciti derivati da questo lavoro di classificazione.

In prima approssimazione il problema risultò così formulato: come si definisce la personalità di Burt Soritt attraverso decisioni (documenti, dichiarazioni, discorsi) o nei comportamenti (fatti e azioni ecc.) tenuto conto che l'output del sistema Soritt costituisce l'input per i sistemi interagenti?

E viceversa, come i fatti o qualsiasi altra sorgente di informazione o di energia definiscono la personalità di Soritt, tenuto conto che gli outputs degli altri sistemi sono inputs per il sistema Soritt?

L'orizzonte conoscitivo risultò insoddisfacente per due ragioni:

a) l'esame dei rapporti inputs-outputs espressi in forma esplicita, benché corretto, rischiava di non essere « penetrante » a sufficienza;

b) i processi interattivi, per quanto accuratamente ricostruiti, potevano risultare discontinui.

Circa il primo punto per evitare banalità descrittive altamente probabili, come dimostra tutta la cronaca e non poca parte della storiografia, occorre definire una estensione della « tecnica » conoscitiva in modo da correggere questa limitazione.

Circa il secondo limite le possibilità di intervento risultavano necessariamente vincolate. Ovviamente, non si potevano ottenere informazioni maggiori di quelle disponibili. Sarebbe stato inoltre necessario procedere secondo uno schema di statica comparata. A seguito di ulteriori riflessioni questo limite è risultato collegato alla quantità delle « regolarità » riscontrabili. Tanto maggiori le regolarità tanto minore il grado di imprecisione dovuto alla discontinuità.

Ci si è dunque soffermati sull'estensione della « tecnica conoscitiva » con l'evidente proposito di risolvere il quesito seguente: se sono noti i rapporti input-output di Burt Soritt inteso come « sistema » e si definisce tale complesso di dati « sottoinsieme » è possibile risalire da questo all'insieme? e cioè alla « totalità » delle conoscenze ricercate? Nota una mezza arancia è possibile risalire alla conoscenza dell'arancia intera? Di conseguenza è risultato possibile ridefinire nel modo seguente la primitiva formulazione del problema: come si è complessivamente « definita » nel tempo la « totale » personalità di Burt Soritt posto che sia noto il « sottoinsieme » dei rapporti di interazione tra Burt e ciò che lo circonda?

In realtà per quanto apparentemente complesso il problema dell'estensione della tecnica non ha presentato particolare difficoltà, né ha fatto emergere apprezzabili divergenze di opinioni.

Occorre ricordare che le sorgenti di informazione e di energia disponibili per ricostruire i processi interattivi in esame, erano costituiti non solo da documenti scritti, memorie o altro materiale di archivio, ma da un'ampia raccolta di materiale filmato e magnetofonico già classificato (cronologicamente e per ampie categorie di oggetto) con sufficiente accuratezza a cura degli uffici della stessa Compagnia.

La natura di questo materiale nel suo insieme, poteva essere ordinato in un programma che graduasse (partendo dall'uso degli aggettivi e degli avverbi, ad esempio, per il materiale scritto e partendo dalla tonalità di voce dalle inflessioni delle pause, dagli atteggiamenti del volto per il materiale magnetico e fotocinematografico) l'iter emotivo e razionale (nelle diverse combinazioni) lungo il quale mano a mano si definiva la personalità di Burt Soritt.

I cibernetici del gruppo hanno fornito le più ampie assicurazioni sulla possibilità di adattare allo scopo un calcolatore analogico sensibile, costituito da un complesso di cellule capaci di trasformare i messaggi ricevuti e già precedentemente interpretati in fase di codificazione.

In tali termini il calcolatore analogico avrebbe « trasformato » in termini descrittivi i processi emozionali e razionali (diversamente combinati) che mano a mano esprimevano, sia pure nel quadro di rapporti parziali, la personalità di Burt Soritt.

In tal modo una inflessione di voce consentiva al calcolatore di descrivere il sentimento ed il ragionamento reale sottostante in quel preciso istante la personalità di Burt Soritt.

Il presupposto implicito si reggeva, ovviamen-

te, sull'assunto della identità tra personalità e sfera razionale-emotiva.

La possibilità di risalire alla globalità delle complesse motivazioni della personalità del soggetto non ha fatto emergere dubbi.

Vero, si è detto, che i rapporti interattivi definiscono rapporti parziali, vero anche che una loro rappresentazione esplicita illumina « sezioni » della personalità e dei sistemi coinvolti. Ma altro è fermarsi all'interpretazione dell'esplicito e altro è risalire, tramite l'esplicito, alla complessiva estensione di una personalità o di un sistema.

La « totalità » di una personalità o di un qualunque sistema non subisce ovviamente limiti espressivi a causa della parzialità dei rapporti che, nella continuità del tempo, è chiamata ad instaurare.

Se così non fosse non si potrebbe in alcun caso parlare di « personalità complessiva » per uno qualsiasi di tutti i sistemi viventi.

In altri termini si è pervenuto alla non controversa conclusione che data una mezza arancia, è possibile pervenire all'identificazione (con il procedimento accolto) dell'arancia intiera.

---

## PARTE PRIMA

**Le pietre miliari, in sequenza storica,  
dei fenomeni rilevati ed esaminati**

Postore - Storti }  
Novelli - Lanza }  
Viglianesi - Vanni }

L'arco storico considerato è compreso nel quindicennio 1947-1962. Esso riguarda i rapporti tra le tre compagnie assicurative di diversa dimensione operanti nel territorio degli USA: La Jack Powell Insurance Corporation diventa Burt Soritt con sede a New York State, l'Axwel Newman Insurance Corporation divenuta Lucky Livingstone (nel 1959) con sede in Chicago (Illinois), la Irving Whiterichman con sede in Cleveland (Ohio) divenuta Ralph Vancouver nel 1960.

La rivalità tra le tre compagnie era stata sempre rilevante. La più forte era stata sempre la Axwel Newman (ora Lucky Livingstone). Godeva di una grande popolarità tra la clientela minuta dei grandi centri urbani: operai e piccoli impiegati.

La forma assicurativa di maggior successo consisteva in una polizza di tipo « ramo vita » destinata ad assicurare al 65° anno di vita una rendita che garantiva un minimo vitale. In caso di premorienza vi sarebbe stata una liquidazione di capitale di entità commisurata al rischio e al premio. Le prestazioni della Axwel Newman non erano particolarmente vantaggio-

se: ma l'intera organizzazione riusciva a mantenere una soddisfacente fiducia tra la sua clientela.

Infatti questa organizzazione si manteneva per diffusi e frequenti rapporti con la clientela e per la familiarità dei rapporti che la vasta rete dei rappresentanti intratteneva con essa, per la compostezza e serietà dei suoi amministratori le cui attività e caratteristiche personali venivano spesso illustrate in senso edificante agli strati anche più marginali della clientela come parte integrante della campagna promozionale della compagnia.

Questa « presenza » della Compagnia era in realtà il fattore fondamentale del suo successo. La Compagnia mostrava un grande interesse ai problemi della propria clientela, nonché a quelli dei concorrenti: con zelo costante, assicurava che avrebbe adattato profondamente i suoi servizi e le sue forme assicurative a queste necessità. In realtà su questo piano non risulta abbia mai espresso un gran dinamismo.

Forse avvertendo proprio questa lacuna, intensificava i suoi mezzi di informazione e propaganda che si traducevano più spesso in un'ennesima dimostrazione dei pregi e dei vantaggi immaginari delle proprie prestazioni rispetto a quelli della concorrenza.

Faceva parte integrante dei rapporti con la clientela sottolineare con grande enfasi gli svantaggi dell'esistenza di un regime di concorrenza in un ramo di affari come quello assicurativo. Le critiche maggiori vertevano sul fatto che le spese di impianto e di gestione si moltiplicavano senza nessuna giustificazione, ostacolando la possibilità stessa di arrivare al problema centrale: quello di capire meglio il desi-

Statuto

derio della clientela, di ridurre i premi assicurativi e migliorare le prestazioni. Per tali ragioni la Newman Corporation si era sempre battuta per una fusione tra le tre maggiori compagnie o quanto meno per il raggiungimento di consolidate intese fra di esse.

L'esistenza dello Sherman Act contro i monopoli e le pratiche restrittive era sempre stata presente nelle considerazioni degli amministratori. Ma in essi prevaleva la sicurezza di disporre delle « aderenze » nonché della forza e della capacità necessarie per aggirarne l'applicazione.

In definitiva la politica della Compagnia in tutto il periodo considerato (ma si ha ragione di temere che ciò fosse vero anche per il periodo precedente da noi non direttamente considerato) si concretava in modo assoluto nell'obiettivo di eliminare la concorrenza sulla base di dimostrazioni probanti degli svantaggi che ne derivano. Si trattava di un timore non infondato, di una preoccupazione non priva di giustificazione.

Lucky Livingstone ne sembrava particolarmente convinto. Lucky, imponente, gioviale, morbido (— solo di fuori ma duro dentro — come amava ricordare a collaboratori e concorrenti), appena succeduto ad Axwel Newman, ne fece la bandiera della Compagnia.

Altra caratteristica della politica della Compagnia era di riservare una marginale (e perciò minima) attenzione ai mutamenti ed ai miglioramenti delle forme assicurative, anche se adattamenti notevoli furono imposti o sollecitati dalla concorrenza della Soritt in particolare. L'argomento era sempre lo stesso. Un miglioramento decisivo, benché imprecisato della po-

litica futura si sarebbe potuto realizzare solo al momento in cui fosse stata superata la condizione di concorrenza tra le compagnie. In verità questo argomento, benché fondato, peccava di un certo conservatorismo mescolato ad una punta di genericità.

In linea generale la clientela della Newman come in generale tutta la clientela del settore assicurativo, risultava essere piuttosto alla buona e disposta a dare grande fiducia alle compagnie cui affidava le sue sorti. Nel tempo, però, non sempre era stato così. Si erano avuti momenti di crisi di fiducia. Come nel 1952 quando la Newman fu costretta a correre ai ripari adattandosi alle condizioni di polizza stabilite da una ben orchestrata campagna della Soritt. Vi fu allora nella Newman un grande sconforto. Ma come l'esperienza successiva mostrò, non fu lo stato di prostrazione a consentire il superamento di quel momento duro, quanto la realistica lezione dei fatti.

Fu affidata all'abilità degli agenti nei vari Stati dell'Unione il compito, non facile, di ammettere che vi erano stati ritardi di sensibilità nella Newman e di giungere a rapidi adattamenti delle polizze. Si ammise francamente il valore positivo delle soluzioni offerte dalla Soritt.

Da allora la Newman, ora Livingstone, è rimasta attestata a questo aggiustamento rinviando al momento della fusione la definizione di ogni ulteriore innovazione conformemente alle esigenze più volte manifestate dalla sua clientela.

Dato il ristabilirsi del tradizionale clima di fiducia, non deve destare sorpresa se, salvo eccezioni, non emersero che scarsissimi segni di insofferenza nella clientela della Newman. In

generale è risultata scarsa anche la manifestazione di curiosità per sapere in che cosa sarebbe consistita la politica da attuare all'atto della auspicata fusione fra le tre maggiori compagnie di assicurazione.

In sostanza la clientela dava piena fiducia agli amministratori della Newman identificando la fusione con un automatico miglioramento delle condizioni della propria polizza.

Emerge comunque la constatazione che, nel periodo considerato, la politica della Newman non è stata priva di successo. La sua naturale inclinazione all'immobilismo, dovuto anche a rigidità imposte da una minoranza di controllo del pacchetto azionario da parte di un grande gruppo integrato (una « conglomerata »), poteva costituire un difetto solo all'apparenza. In realtà il rapporto con la clientela diveniva tanto più stretto quanto maggiori erano, o si lasciava desumere che fossero, le difficoltà da superare per raggiungere un'onesta intesa con le altre due compagnie.

Nel 1959 la minoranza di controllo destinò Axwel Newman ad un alto incarico al vertice della "conglomerata" ed indicò in Lucky Livingstone il nuovo presidente della compagnia.

La nuova ragione sociale della compagnia prese il nome del suo stesso presidente.

La Burt Soritt Insurance Corporation non aveva molti anni di vita essendo stata fondata appena un decennio prima da Jack Powell. *Quilio*  
La sede sociale fu eletta in New York. Ma la attività più estesa fu concentrata nella costa del *Pacific* Pacifico e negli Stati del Nord, Ohio compreso.

Ciò evitava ragioni di contrasto diretto con quelli della Newman. Ma quello che importava

di più era che all'Ovest e in certi Stati del Nord non si aveva a che fare con la mentalità tradizionalista e un tantino bigotta dominante nella costa Atlantica.

All'Ovest in particolare c'erano industrie nuove, nuove città, uno straordinario livello di urbanizzazione e una immigrazione che non trovava riscontro in nessun altro stato della Unione.

La politica da impostare e verificare in California era un'ottima base per una politica assicurativa da tempi nuovi, ma essa doveva servire al tempo stesso come base per una politica, atta a soddisfare le diverse esigenze della clientela di altri Stati dell'Unione.

Benché l'intuizione fosse stata abbastanza felice, i risultati non furono mai pari alle aspettative.

La clientela della Soritt nei diversi Stati della Unione era costituita da operai impiegati delle nuove industrie elettroniche e spaziali, dai contadini di medie possibilità e dagli impiegati dello Stato e dei Servizi pubblici in genere. Aveva una sua base popolare che comportava però gravi spese di organizzazione e di gestione in genere.

Diversamente dalla Newman era sensibile alle sorti dei non assicurati solo nella misura in cui potevano essere considerati clienti potenziali.

« Chi non si assicura è un candidato alla tomba. E un uomo morto è per noi un pessimo cliente »: questa la filosofia della campagna promozionale della Soritt, specie negli anni di origine della Compagnia.

Secondo una comune quanto riprovevole tendenza la Soritt era incline a soffiare i clienti

<sup>CGP</sup>  
soprattutto alla Newman oltre che alla più piccola Whiterichman. UIL

In questa concorrenza senza esclusione di colpi i passaggi di clientela da una compagnia all'altra venivano celebrati da tutti non solo come miglioramento più o meno sensibile degli indici degli affari, ma soprattutto come una vittoria campale. Su questo aspetto paradossale della concorrenza, data la sua rilevanza nei rapporti tra le compagnie, si tornerà più avanti.

Tuttavia si può ora anticipare che le compagnie vincenti celebravano l'evento come una conquista. Venivano mobilitati in modo eccezionale e, sempre in misura sproporzionata agli eventi, non solo tutti gli strumenti della propaganda interna ma anche la stampa indipendente, la radio e la televisione. I costi reali di questa dispendiosa campagna pubblicitaria risultavano sempre più alti del valore attuale dei premi conseguibili dall'insieme delle nuove acquisizioni.

Non minori costi affrontavano però le compagnie perdenti.

Per non impressionare negativamente i propri clienti erano costretti a dispendiose campagne di minimizzazione e a giurare sulla assoluta superiorità della propria politica assicurativa e sulla superiore capacità dei propri agenti e dei propri rappresentanti. Nel bilancio delle compagnie figuravano solo parzialmente le spese necessarie per pagare gli esperti interni (e ahimé ancora più esterni) destinati, ciclicamente, a mettere in piedi una campagna trionfalistica o una campagna di minimizzazione. Le compagnie più potenti poi avevano costituito équipes miste: esperti pubblicitari in campagne di at-

tacco, esperti pubblicitari in campagne difensive.

Dato il tipo della clientela e i gusti della pubblica opinione spesso incline alla satira metafisica, queste campagne erano ricche di grandi e altisonanti dichiarazioni di principi (sia in caso di vittorie che di sconfitte). In definitiva queste campagne costituivano per lo più un pretesto per sfoggi letterari, per pezzi di bravura, nei quali si mescolavano un po' di affari, un po' di politica e di filosofia e, qualche volta, un po' di teologia e, persino, di mistica.

Era raro però sapere per quali ragioni pratiche la clientela avesse deciso di cambiare compagnia. In nessun caso poi le cifre sull'entità della clientela migrante ricevevano conferma dalle compagnie interessate.

Sono emerse prove sufficienti per poter affermare che fino al 1955 questo svolgimento delle campagne promozionali godeva in genere del favore dei destinatari: si trattasse di clienti, potenziali o più in generale della pubblica opinione. In seguito questo atteggiamento è rapidamente mutato.

Sul piano della politica assicurativa la Soritt disse sicuramente qualcosa di diverso dalla Newman la concorrente più forte e di più provata tradizione.

Si è sempre fatta sin troppa filosofia per sapere se la diversità tra le due politiche potesse essere definita novità, antitradizionalismo, miglioramento innovativo o più semplicemente un pretesto per rafforzare la propria posizione concorrenziale.

Ricordiamo il problema perché fa parte delle « pietre miliari » dei rapporti fra le compagnie. Ma non desideriamo giudicarlo per non cadere

a nostra volta nel terreno minato della metafisica, e nella migliore delle ipotesi, per non precipitare nella necessità di definire e proporre giudizi di valore rispetto ai quali definire il giudizio stesso. Per quanto già affermato nella prima parte, a questo proposito, un tale compito risulterebbe per noi improponibile.

La politica assicurativa della Soritt però fu certamente diversa.

Al di là di una generale idea di solidarismo e di una filosofia di minimo vitale, la Soritt praticò una politica di aggancio delle rendite alle condizioni economiche degli assicurati.

La rendita cioè risultava più elevata in funzione dei premi ed era anche indicizzata ai progressi di carriera degli interessati. Il che consentiva a ciascuno degli assicurati, al momento della vecchiaia, di godere di una rendita prossima alle proprie condizioni dell'età attiva.

In breve la politica assicurativa della Soritt, al netto del complesso gioco delle riserve matematiche e delle probabilità di sopravvivenza, si basava solo assai debolmente sui nobili propositi della solidarietà ma, di preferenza, sul principio individualistico « a ciascuno secondo i propri sacrifici e i propri successi ». La Newman invece praticava sempre nei limiti delle possibilità offerte dalla complessa manovra assicurativa, il principio opposto, il massimo di solidarismo e un minimo di diversità di rendita secondo la propria condizione nell'età attiva. Dall'analisi dei fatti risulta, che poco dopo la nascita della Soritt (un decennio circa) questa politica incrinò la compattezza della clientela della Newman. Come si è già rilevato anche i clienti della Newman pretesero un adat-

*Prezzi  
R. Sottile  
Tutte per  
Andate*

*Novelli  
C.C.I.I.*

tamento della polizza in un senso assai prossimo a quello suggerito dalla Soritt.

L'operazione fu un successo della Soritt e un colpo anche duro sul piano del prestigio per la più anziana Newman.

Dal punto di vista interno la Soritt fu costretta a notevoli sforzi per darsi una attrezzatura conveniente. All'inizio mancava di agenti e di rappresentanti dovendo affrontare oneri non indifferenti per preparare gli uni e gli altri.

Beneficiò del fatto di disporre di esperti di notevole qualità. Essi definivano le linee guida della politica assicurativa, talvolta della politica di mercato, ed avevano responsabilità dirette nella politica dei quadri a tutti i livelli.

Questi esperti elaborarono una strategia alternativa in ognuno di questi campi. Tanto maggiore la differenza con la Newman tanto maggiore la possibilità di successo. I dirigenti e gli agenti della compagnia seguirono con difficoltà e talvolta con riluttanza un indirizzo del tipo indicato.

È comunque un fatto che i più rilevanti successi della Soritt coincisero con i precetti di massima distinzione nella condotta delle due compagnie.

Tuttavia i rapporti tra lo staff degli esperti e la linea della compagnia furono, per lungo tempo quanto meno singolari. Diversamente da molte altre situazioni consimili la quota maggiore del potere decisionale era nelle mani dello staff.

Questa situazione si ruppe qualche tempo prima del 1959 vale a dire tre anni prima dello spirare del periodo da noi considerato.

Burt Soritt, presidente della Compagnia, ebbe vita tranquilla per un buon quinquennio inizialmente. Istintivamente portato al « divide

et impera » creava avversari (anche dove non esistevano) al solo scopo di costituire il partito dei controavversari. Ma intorno al 1957 cominciarono a serpeggiare segni di insofferenza tra i managers e gli agenti locali di alcuni stati dell'Unione.

Si distinsero tra questi Peter Chanastry di Cleveland (che doveva avere una parte importante in seguito), Isidor Malone del Montana (formatosi nell'ambiente degli allevamenti), Louis MacIntosh del Nebraska, Charles Runney del Massachusetts, Al Falsworth dello Ohio, Frank Mortensen del Maryland ed altri.

Una parte determinante, come apparirà in seguito, fu svolta da Baldwin Arrow, un quarantenne della Louisiana che lo stesso Burt Soritt aveva voluto vicino a sé nell'Executive Board. Gli indirizzi determinanti espressi da questi inquieti oppositori risultarono essere i seguenti: in primo luogo sostennero la necessità di superare la pratica delle partecipazioni incrociate. Consideravano la presenza di minoranze di controllo, da parte di potenti conglomerate, una situazione intollerabile.

Di qui la necessità di abolire ogni forma di presenza di membri della Soritt nelle conglomerate.

Affermavano poi che la clientela delle loro zone era stanca di concorrenza distruttiva. Inutile pagare premi più elevati per prestazioni meno efficienti. Inutile mantenere elevate spese di gestione per uomini e strutture. Inutili le dispendiose campagne pubblicitarie.

In terzo luogo volevano veder chiaro su tutto: politica finanziaria e bilanci, politica di mercato e campagne pubblicitarie e promozionali, politica del personale, democrazia interna della

Compagnia (che, in verità, presentava non poche lacune) politica generale della compagnia, ecc.

Negli anni dal '54 al '59 l'opposizione interna a Burt Soritt crebbe a dismisura: da un 5 % nel 1954 salì al 30 % nel 1957 e divenne prossima al 45 % nel 1958, quando Baldwin Arrow, consigliere di amministrazione in due grandi conglomerate, di cui una a Washington, D.C., annunciò, come un fulmine a ciel sereno, le sue dimissioni dalle conglomerate stesse mettendo in crisi tutta la politica delle partecipazioni incrociate.

Burt Soritt, che per anni aveva inventato oppositori, se ne trovò di fronte imprevedibilmente molti di più di quanto desiderasse, e molti più di quanto temesse.

All'annuncio di Baldwin Arrow suddò freddo.

Per anni aveva impiegato ogni sua migliore energia (la sua formazione di uomo di legge abituato alle pandette gli fu solo di parziale e non sempre valido ausilio) a pretendere di dimostrare che sarebbero stati errori capitali:

- 1) abbandonare la cariche in altre compagnie (lui stesso era nella conglomerata di Washington D.C. con Baldwin Arrow ed altri);
- 2) non solo accettare prospettive di fusione (con la Newman e la Whiterichman) ma accettare anche semplici accordi di cooperazione;
- 3) migliorare il grado di partecipazione dei dirigenti intermedi della compagnia spostando il potere a favore dei dirigenti e degli agenti nei vari Stati dell'Unione (ciò avrebbe minato irreparabilmente il potere « rappresentativo » dei vertici della compagnia — di Burt Soritt cioè — e con ciò stesso il prestigio della compagnia verso l'esterno).

Quando la strategia del creare controavversari da contrapporre ad avversari veri (crescenti di numero) e l'uso di raffinate perorazioni giuridiche su problemi statutari non bastarono più, anzi gli apparvero persino pericolose, affidò il proprio successo all'uso della logica formale per quanto fosse nelle sue possibilità. Mostrava perciò sempre la seria convinzione che bastasse enunciare Verità presunte per determinare la obbligazione morale e politica della persuasione altrui. Faceva parte dei suoi convincimenti assoluti che sbarrare la strada a questi tre errori fondamentali fosse la Verità e che gli argomenti da lui adottati per sostenerlo non fossero controvertibili e fossero sufficienti per determinare il più profondo e totale ossequio da parte di tutti, nella compagnia e fuori.

Con assoluta chiarezza sentiva che il riproporsi dell'antico scontro tra Verità ed Errore poteva assumere solo la forma della crociata: la Verità che sconfigge l'Errore nella sua totalità e nelle sue radici.

Per questo, quando Baldwin Arrow annunciò la sua decisione, questa apparve a Burt Soritt come l'incarnazione totale dell'Errore. Le cronache e coloro che ebbero la ventura di conoscere le sue reazioni concordano nel rilevare che — pur in continui accessi di furore — non avesse alcun dubbio sulla necessità di annientare in un sol colpo errore ed errante, o meglio, errori ed erranti.

Gli eventi non gli furono favorevoli. Nel 1958 non solo non riuscì ad esorcizzare gli errori ma vide aumentare il peso degli erranti nel suo stesso Comitato di Presidenza.

L'avvenimento ebbe l'effetto di insinuargli, talvolta, il dubbio che il rapporto tra verità

ed errore non fosse così semplice come pensava. Ma, come mostrarono gli eventi successivi, l'incrollabile fiducia nelle sue convinzioni ebbe sempre ragione dei dubbi, in verità mai troppo frequenti. Quando un anno dopo, nel 1959, i suoi oppositori sfiorarono e forse superarono la maggioranza nel Board e nell'Assemblea, di fronte a questo indesiderato evento trovò che l'unica strategia possibile fosse quella di accettare gli errori nella loro totalità. Garantì sollecitamente di assicurarne la gestione con lo zelo di sempre. Superò con la maggioranza di un soffio, la prova dell'Assemblea dei soci del 1959 e servì i vecchi errori diventati nuove verità contro le vecchie verità divenute nuovi errori. In ogni caso, nella storia della compagnia, il problema della sua personale sopravvivenza o eliminazione risultava aver avuto, a torto o a ragione, un posto assolutamente centrale.

Affidò in modo equilibrato alla strategia del divide et impera (nuovi avversari e nuovo gruppo di controavversari) e nell'uso monotono e sempre meno convincente della logica formale (il valore di verità dei nuovi postulati) il compito di assicurare la sua sopravvivenza all'interno della compagnia.

Sulla Whiterichman non emergono tratti significativi. Piccola compagnia di recentissima costituzione con ambizioni limitate, non era mai emersa in modo tale da destare preoccupazioni alle concorrenti maggiori.

Irving Whiterichman gestiva la cosa in famiglia. Il fatto che utilizzasse criteri personali era reso possibile dalla minore complessità della sua struttura. Con lui c'era sempre un modo di intendersi. Dai dati disponibili risulta che questo

sia stato il fattore che ha reso possibile la convivenza tra soci azionisti di origini e attitudini assai diverse.

Sul mercato la sua condotta non fu sempre del tutto ortodossa. I suoi rapporti con la clientela furono basati su condizioni che la Soritt e la Newman più di una volta non esitarono a definire di concorrenza sleale, (argomento che per altro utilizzavano l'un contro l'altra nelle loro stesse dispute).

In particolare la pratica della polizza a premio e della polizza gratuita, utilizzate come mezzo di penetrazione tra la clientela, suscitò reazioni che minacciarono di finire davanti ai tribunali. Tuttavia la constatazione che malgrado ciò le posizioni dominanti della Soritt e della Newman non fossero state intaccate ridusse di molto i furori dei più intraprendenti consiglieri di amministrazione nelle due compagnie e la situazione non fu mai realmente spinta così avanti.

La Whiterichman si affidava, in effetti, a politiche spregiudicate nel tentativo di sfondare, per mettersi almeno alla pari con le altre. Ma ben presto ciò si rivelò impossibile. Fu allora, nel 1952, che le sue ambizioni furono ridimensionate e lo stesso Whiterichman si convinse dell'opportunità di giocare un ruolo minore.

Rimase tuttavia costante, nella sua politica, il tentativo di inserirsi nella rivalità delle due compagnie con il proposito di assegnarsi un ruolo di mediazione e di composizione del conflitto o di sfruttarne le conseguenze occupando gli spazi di mercato lasciati vuoti dalla contesa tra le due.

È un fatto che Irving Whiterichman intrattene cordiali rapporti di amicizia, del tutto ricam-

biati, con Burt Soritt. Assai più limitati furono i rapporti tra i due e Axwel Newman finché rimase alla presidenza della Compagnia.

È difficile dire quali furono i riflessi di questa amicizia sugli affari delle due compagnie. È convinzione generale che nessuna delle due compagnie abbia guadagnato o perduto qualcosa per effetto dei legami di amicizia tra i due presidenti. In definitiva entrambi sapevano distinguere abbastanza a fondo quando si trattava di questioni di affari e dove esattamente cominciava e finiva l'amicizia. Le cronache rilevano anche screzi e puntigli (ma quale rapporto di amicizia non ne conosce?) da parte di Whiterichman verso Soritt.

È probabile però che qualche rivalità negli affari avesse le sue ripercussioni nei rapporti privati tra i due. Le stesse fonti tuttavia sono concordi nell'affermare che Burt Soritt non si adombrò mai, quale che fosse la sgradevolezza delle parole o dei gesti di Irving. Risulta invece che fu sempre pronto a considerare come un malinteso anche le più scostanti sgarberie di quest'ultimo.

Irving, d'altra parte, avendo visto con ripetute prove che i suoi torti non venivano mai interpretati come tali e che il giudizio di Burt nei suoi riguardi (a cui in fondo teneva molto) era invariabilmente lusinghiero, tornava sereno e si sentiva, in queste circostanze, profondamente felice.

La Whiterichman, in definitiva, non lasciò tracce nella politica assicurativa degli USA.

Se si distingueva finiva su un terreno che gli altri consideravano del tutto riprovevole. Fu quindi giocoforza, per essa, seguire in tutto o

in parte, le tracce segnate o dalla Soritt o dalla Newman.

Si è potuto rilevare tuttavia che questo adeguamento alla concorrenza fu sempre fatto con il massimo sforzo di dignità. L'uso sapiente di neologismi e una dosata valorizzazione di aggettivi ed avverbi, conferivano ad una sostanza non diversa da quella altrui una forma ed un aspetto sicuramente diversi che non mancavano di una certa forza di convinzione. In più di un caso la clientela ebbe l'impressione di trovarsi realmente di fronte a qualcosa di nuovo.

Nel 1958 Irving Whiterichman lasciò la compagnia per assumere l'incarico di giudice onorario della contea di York.

Dopo qualche travaglio interno nel 1960 fu nominato alla presidenza Ralph Vancouver. Date le tradizioni della compagnia egli, come avevano fatto gli altri, volle cambiarne la ragione sociale. Essa divenne pertanto Ralph Vancouver Insurance Company. Pallido quanto imprevedibile Ralph dispiacque, più volte, soprattutto a Burt. E quando il confronto con Irving diventava inevitabile, il rimpianto di Burt per Irving era sconfinato.

## I rapporti tra le compagnie

Il capitolo sui lati infausti della concorrenza tra le compagnie merita qualche ulteriore dettaglio. La concorrenza riguardava il modo di rappresentare, magnificandole, le proprie politiche e di screditare, denigrandole, le politiche altrui. È stato in qualche modo stupefacente constatare la natura paradossale di questa competizione. Come già si è detto, quali che fossero le ragioni per le quali la clientela preferisse accordare la fiducia alle tre compagnie, si è constatato che nel tempo, queste hanno finito per praticare le stesse condizioni e, nella sostanza, persino le stesse prestazioni.

Se qualche cambiamento era stato introdotto con successo da una delle compagnie, le altre erano, volenti o nolenti, costrette ad adattarsi. Data per nota questa situazione, era piuttosto sorprendente constatare l'immaginazione creativa cui dovevano far ricorso i soliti professionisti della manipolazione dell'informazione per dimostrare che prodotti sostanzialmente eguali erano invece diversi grazie all'etichetta diversa delle Compagnie.

La cosa è tanto più stupefacente se si constata, da documenti riservati il cui accesso ci è stato consentito solo ai fini della presente indagine,

che esistevano alcuni accordi di cooperazione tra i rispettivi boards delle tre compagnie, destinati a standardizzare alcune condizioni accessorie del contratto (cause di recesso, diritti degli eredi, condizioni di godimento, ecc.) che già di fatto limitavano la concorrenza.

Eppure non era raro trovare, nei bollettini informativi delle compagnie, note che recavano titoli come questi: « La Newman tradisce i suoi assicurati », « La Soritt calpesta i diritti dei suoi clienti », « La Whiterichman prosciuga i risparmi della clientela », e così di seguito per anni e anni.

A ben considerare, tuttavia, la cosa non risulta mediamente più sorprendente della situazione di concorrenza esistente per altri infiniti rami e settori di attività economica.

Ciò che più sorprende è il grado di assuefazione che si sviluppa nel nostro tempo e che fa accettare come vere e dotate di senso compiuto pratiche del tipo descritto che più appropriatamente potrebbero essere definite « mistificazioni ».

In realtà, benché i fatti concreti costituissero lo sfondo della lotta concorrenziale tra le tre compagnie, il « che fare » o il « dover essere » costituivano, certamente con più giustificazione, un'ulteriore ragione di contesa.

L'impossibilità di disporre di un metodo razionale di valutazione dei « giudizi di valore » impedisce a chiunque di giudicare nel merito i presupposti di verità o falsità impliciti in ciascuna delle "filosofie" sottostanti l'azione delle Compagnie.

Sulla base della documentazione esistente, al riparo da ogni rischio di soggettivismo, siamo giunti a concludere che, anche se non espli-

cite, esistevano differenze implicite basate su giudizi differenti e su idee differenti non influenti, tuttavia, sulle azioni e sui risultati comuni delle Compagnie.

Il genere comune delle cose « fatte » dalle tre Compagnie, aveva, in definitiva, poco a che vedere con il diverso modo di pensare o giudicare quelle stesse cose. Ciò, tuttavia, non privava di dignità quella parte dello scontro competitivo che, pur riconoscendo il fatto che si fosse di fronte ad un prodotto sostanzialmente uguale, lo valutava criticamente (facendo riferimento ad un sistema di principi o giudizi di valore di per sé insindacabili) sia negando l'opportunità del fatto stesso, sia giudicando i rapporti tra quel fatto e fatti circostanti.

È stato tuttavia assai deludente constatare l'assoluta rarità di manifestazioni di spirito competitivo orientato in tal senso.

Come già si è detto, il ricorso alla metafisica, l'uso blasfemo di sacri principi è sempre stato un fatto comune con una utilizzazione rivolta a finalità volgari e triviali. Raramente è stato dato di osservare nella più parte dei casi un uso così pittoresco e sconclusionato della logica formale, talvolta, e della metafisica, più spesso, come in questo settore di affari.

La contaminazione, in parte inconsapevole, tra questi estremi termini (come è facile intendere anche per i profani), ha prodotto effetti di una banalità sconcertante, risultati che ben figurebbero solo negli archivi della « Maison du rire ».

Su un terzo aspetto la concorrenza, che pure avrebbe dovuto manifestarsi, è risultata del tutto assente.

Nella documentazione raccolta è emerso, sia

pure ciclicamente, quello che vari segni indicano come il problema più rilevante: i rapporti tra clientela e compagnia.

Benché da parte delle compagnie vi sia stata tendenza a considerare una identità tra i due termini, non vi è nessuna prova della verità di questo assunto. Le compagnie in realtà, come sistema organizzativo, vivono e possono prosperare solo se hanno e mantengono la clientela. Nella loro esigenza costante alla sopravvivenza sono portate ad esclusivizzare (anche se non deliberatamente) questa esigenza vitale. È singolare constatare come, senza differenze apprezzabili, considerino la clientela come materia prima incorporata, o come flusso energetico non dotato di vita propria ma destinato semplicemente a soddisfare gli obiettivi delle Compagnie.

Divise su non poche questioni le tre Compagnie erano sostanzialmente d'accordo nel considerare la clientela come qualcosa di « inorganico » di non dotato (né che dovesse essere dotato) di una propria autonomia organica, di un proprio principio vitale.

Di qui i vivi segni di preoccupazione emersi ogni qual volta strati più o meno estesi della clientela (si badi: la clientela che aveva sempre conferito fiducia alle rispettive Compagnie) si erano organizzati in piccoli comitati destinati, tra l'altro a facilitare e migliorare i rapporti con le Compagnie.

Si è potuto rilevare che queste preoccupazioni hanno trovato le tre Compagnie disposte ad accantonare le ragioni di rivalità e a trovarsi d'accordo per escogitare comuni rimedi. La soluzione individuata fu quella di costituire comitati di propria fiducia, guidati da propri fidu-

ciari (più spesso agenti delle stesse Compagnie).

Dall'esame della documentazione emerge così la sostanziale ambiguità di questo rapporto che, per dirla in modo sintetico, sposta iniquamente a vantaggio delle strutture delle Compagnie l'insieme dei rapporti con la clientela.

Ne deriva pertanto che non sono propriamente le strutture a servire la clientela quanto essa ad essere strumento più o meno consapevole al servizio di quelle.

Purtroppo assai raramente è stato possibile rilevare che ad esse abbia fatto riscontro un flusso di informazioni e di energie corrispondenti da parte delle Compagnie. È del tutto evidente che in queste condizioni la clientela non potrà mai elevarsi al livello di sistema vitale. Né d'altra parte, data la ristrettezza delle informazioni ed energie scambiate tra le strutture, sarà possibile che queste allarghino i loro orizzonti ed estendano la vitalità del loro sistema. Per quanto possa sembrare paradossale, la vitalità delle strutture tende a realizzarsi in uno scambio (interazione) di informazioni e di energia di natura tale che rende appena sufficiente la loro sopravvivenza.

L'assenza di interazione fra essi ed altri metasistemi, che ben diversamente alimenterebbe i flussi vitali, viene trascurata, se non temuta.

Sulle ragioni di tale situazione lo sviluppo del nostro lavoro potrà dire, probabilmente, molto di più.

Ad esempio, la clientela insisteva da tempo per allargare la copertura assicurativa dei casi di malattia in caso di disoccupazione, in caso di cambiamento di attività o mestiere. È su questo ordine di questioni che la politica assicu-

rativa delle Compagnie veniva sollecitata da tempo.

I documenti, nonché le decisioni e i comportamenti delle Compagnie confermano, in modo sconcertante, una comune attitudine delle stesse ad eludere questi problemi. Proprio sul « dover essere » e sul « divenire » sarebbe stato legittimo attendersi una concorrenza accanita, almeno come fase che precede la messa in opera di concrete politiche comuni.

Al contrario si è constatato un comune atteggiamento di reticenza e indeterminatezza: una sorta di collusione nella passività, che, come tale, risulta essere stato interpretato dalla clientela.

In verità ci si è trovati di fronte ad un eccesso di concorrenza su questioni minori e di nessun rilievo, mentre si consolidava una solidarietà nell'inerzia rispetto a questioni di grande rilevanza per la clientela che avrebbe richiesto un'emulazione creativa tra le Compagnie.

Ma l'avvio pratico di una politica che partisse dalle esigenze reali della clientela era irto di difficoltà.

Ciò presupponeva che la clientela da una condizione passiva e subordinata, si fosse trasformata in partecipe attiva all'impostazione e sviluppo della politica stessa.

Si sarebbero dovuti allargare gli orizzonti della politica finanziaria e della stessa politica di mercato.

Si sarebbero dovuti mutare i rapporti con molte strutture appartenenti a sistemi circostanti e attigui.

In quest'ultimo caso, il mutamento di rapporti tradizionali presupponeva la rottura di un

vecchio equilibrio e l'instaurazione di uno nuovo.

I boards delle tre Compagnie erano sufficientemente avvertiti da comprendere l'ampiezza del rischio connesso all'intrapresa.

Sapevano per certo che « rebus sic stantibus » la loro sopravvivenza non era in gioco. Potevano essere ragionevolmente in grado di prevedere che mutando radicalmente tali rapporti, nella direzione espressa dalla clientela, non sarebbe risultata modificata ma ampliata la loro funzione. L'abolizione della politica delle partecipazioni incrociate costituì il massimo di rischio che le tre Compagnie si sentirono di assumere. Per questo nelle tre Compagnie furono pochi coloro che ritennero possibile spingersi più in là.

## Inventario della documentazione e sua organizzazione funzionale alla ricerca

---

Dalla massa dei documenti scritti, registrati su nastri magnetici, filmati e televisivi, e da un certo numero di interviste, sono state selezionate come utili alla presente ricerca i dati seguenti. Il criterio selettivo è stato quello di raccogliere tutto il materiale esistente nel quale, in qualunque forma, figurasse la presenza di Burt Soritt. Ne è risultata la selezione seguente:

Materiale selezionato  
nel periodo 1947-1962

Documenti*	nastri magnetici	filmati e mat. tel.	interviste
2.320	3.755	1.430	85

\* inclusi dichiarazioni, discorsi, conferenze stampa, dibattiti di Burt Soritt.

Il secondo passo è stato quello di organizzare funzionalmente il materiale così selezionato. Partendo dalla necessità imposta dallo scopo della ricerca di far « ruotare » l'analisi intorno alla figura di Burt Soritt, si è assunto per definizione, Burt Soritt = sistema.

Necessariamente divenivano « metasistemi » di vario grado tutti gli altri sistemi di ordine superiore.

Abbiamo così definito ad esempio metasistema di grado I rispetto a Burt Soritt, l'intero sistema economico degli USA nel periodo considerato.

Allo stesso modo abbiamo classificato come subsistemi di vario grado i sistemi di ordine inferiore a quello di Burt Soritt. La clientela costituiva perciò il subsistema principale di quello così considerato.

Abbiamo avuto cura poi di classificare i sistemi confinanti con quello di Burt Soritt. Pertanto le figure di Axwel Newman e quella di Irving Whiterichman risultano essere sistemi alla pari con quello di Burt Soritt. Rispetto ad essi è un metasistema di grado I l'intero sistema economico degli USA nel periodo considerato ed uguale posizione nei loro confronti assume la clientela.

Abbiamo precostituito l'insieme dei sistemi, guardandoli con criteri comparativi, allo scopo di cogliere sulla base delle informazioni a nostra disposizione, tutti i rapporti di interazione (scambi di informazioni ed energia) in cui era rimasto coinvolto Burt Soritt e gli effetti di essi.

L'intero lavoro di selezione e di classificazione delle serie di scambi (inputs, outputs) è stato realizzato nel termine di tre mesi con l'ausilio del calcolatore e di un'équipe specializzata di otto persone. Sono state trattate in tale modo 17.125.318 unità di informazioni (bits) che hanno coinvolto il sistema di Burt Soritt con 1.718 metasistemi, sistemi e subsistemi (propri o confinanti).

Disponevamo così finalmente del completo trattamento iniziale della materia grezza esistente prima di passare alla sua utilizzazione.

L'utilizzazione del materiale trattato doveva passare per una seconda fase, quella di classificare gli inputs, outputs così trattati in « effetti » sul sistema di Burt Soritt.

Ci sono stati di aiuto decisivo sia i nastri magnetici sia i filmati. Da essi abbiamo potuto raccogliere:

a) gli effetti « emotivi » degli outputs di altri sistemi che divenivano inputs per il sistema Burt Soritt (sia che l'informazione partisse da un sistema esterno, sia che fosse risposta ad un'informazione partita dal sistema di Burt Soritt);

b) gli effetti « emotivi » degli outputs del sistema Burt Soritt che erano inputs per gli altri sistemi (sia che l'informazione fosse in partenza dal sistema Burt Soritt, sia che fosse in risposta ad informazioni provenienti da altri sistemi).

Abbiamo classificato gli effetti emotivi secondo la forma:

$$y = f(v, p, s, c, f, m, n)$$

ove

v = variazioni tonalità voce

p = entità pause

s = variazioni dello sguardo

c = movimenti ciglio e sopracciglio

f = movimento della mano e del braccio

n = altri segnali emotivi.

Oscillografi appropriati hanno fornito diagram-

mi delle evoluzioni (congiunta o disgiunta) di tali movimenti emozionali lungo lo svolgimento dei processi interattivi considerati.

Data la classificazione dei processi interattivi tra sistemi propri o confinanti era così possibile osservare gli svolgimenti associati (e non necessariamente causali) tra ciascuna espressione emotiva e ciascuna informazione in entrata o in uscita da Burt Soritt.

Il calcolatore analogico è stato sensibilizzato in modo da « tradurre » ciascun dato emozionale rilevato e misurato (o più stati emozionali convergenti) in una sensazione. La sensazione filtrata nelle cellule in uno schermo identifica, istante per istante, la personalità di Burt Soritt. Data la monovalenza del linguaggio e il ripudio di ogni ambiguità espressiva della « traduzione » del calcolatore non ci siamo sorpresi dell'ampiezza di variazione del quadro emotivo reso dalla traduzione, anche se tonalità ricche e profonde sono state rese in modo « monotono ».

Abbiamo perciò impegnato gli esperti letterari e di linguaggio della nostra équipe a rivestire i toni monotonamente espressi dal calcolatore, in un linguaggio che anche a rischio di una certa ambiguità fosse più vicino al modo comune di intendere e valutare le cose.

Ne è risultato il quadro seguente distinto per la cronologia analizzata.

Data la mole imponente dei risultati l'editore ha deciso di selezionare a titolo informativo, soltanto quelli che seguono.

---

## PARTE SECONDA

**Il Comitato di Presidenza  
del marzo 1958**

1968

La mezzanotte era trascorsa da un pezzo. La sala del Consiglio di Presidenza densa per il fumo delle sigarette consumate dai partecipanti dopo oltre otto ore di ininterrotta discussione, accentuava i suoi colori tristi, invano ravvivati dal giallo splendore della tappezzeria, capriccio estetico di discutibile gusto del cessato tesoriere. *Cadario*

Il Consiglio di Presidenza, nonostante le minacce, le esortazioni di Burt, non riusciva a trovare l'unanimità richiesta. Tale era infatti la condizione posta dal Presidente, alla vigilia dell'assemblea degli azionisti, sulla base di questo assunto: « Se il Comitato di Presidenza si presenta compatto al giudizio degli azionisti, i tentativi della minoranza capeggiata da Peter Chanastry tendente all'abolizione delle partecipazioni incrociate, falliranno e l'opposizione finirà per esaurimento ».

Già si intravedevano le prime luci dell'alba, quando Baldwin Arrow, di concerto con Victor Sheffield, presentò una proposta di mediazione: « Impegniamoci dinanzi al Consiglio d'Amministrazione prima, e dinanzi all'assemblea degli azionisti poi, di attuare l'impresa entro

Incompensabilità

Scalia

il 1963 con un programma di riconversione della sua attività che abbia come risultati finali la cessazione delle partecipazioni incrociate». Altri copresidenti compresero subito che questa proposta, in effetti, diluiva in un tempo abbastanza lungo, sei anni, ogni decisione offrendo possibilità di ripensamento, in connessione con l'andamento del mercato finanziario interno e dei forti sviluppi del mercato finanziario internazionale. Perciò cominciarono a balbettare qualche « si, se ... ».

Ancora presente nella Compagnia, <sup>Canini</sup> Cyrus O'Connor, aprì la serie dei consensi dubitativi.

Ad anni di distanza Cyrus O'Connor malediceva il giorno che accettando le premurose sollecitazioni di Burt (tali gli apparivano) aveva lasciato New Orleans per New York.

La Soritt per ripartire i rischi assicurativi si giovava di fantasiose se non geniali operazioni finanziarie. Con contratti a lungo termine che erano uno schiaffo permanente allo Sherman Act era riuscita a finanziare una intera flotta.

Quando Cyrus arrivò a New York, Burt gli affidò brevi e mutevoli incarichi dissimulando abilmente le sue vere intenzioni. Quando Cyrus fu disorientato a sufficienza, Burt svelò i suoi piani. Poteva finalmente sperimentare con Cyrus una idea geniale e inedita.

Gli affidò infatti la gestione, delle « corazzate » come la definiva Baldwin Arrow, secondo caratteristiche che aprirono un nuovo capitolo nelle teorie dell'organizzazione quello del « sadismo manageriale ».

Questa nuova forma gestionale inventata da Burt comportava che il manager conoscesse solo qualcosa, ma in modo così limitato da non po-

ter mai afferrare il Tutto. Quel qualcosa doveva equivalere cioè al Nulla.

Con tenacia instancabile e virtuosa pazienza Burt rassereneva Cyrus ad ogni suo segno di reazione e di impazienza. Seguendo i principi hegeliani di contraddizione e non contraddizione lo rassicurava sull'importanza del Poco ma Concreto, rispetto al Tutto ma Astratto.

Malgrado i prodigiosi sforzi, Burt non piegò mai la mente di Cyrus. In compenso lo fece incanutire nel volgere di pochi anni. Cyrus abbandonò poltrone e navi e, a malincuore, anche ogni legame con la Compagnia. <sup>Corazzate</sup> Subito dopo intervenne Paul Vezzalì secondo il quale la proposta poteva offrire un punto di compromesso con la richiesta di perentoria cessazione chiesta da Peter Chanastry e Louis MacIntosh. <sup>Canini MacIntosh</sup>

Paul era noto per il sereno distacco con cui affrontava i problemi e per l'uso accorto che faceva dello stato della sua salute. Aveva diffuso la convinzione che fosse delicato e cagionevole. Ciò gli consentiva, sovente, di dare una giustificazione alle sue assenze dalle riunioni più delicate o più semplicemente noiose.

Di gusti raffinati quanto sobri, si diletta di arti figurative, arredi e buone letture. Ciò che lo distingueva da tutti gli altri però era l'attenzione persino morbosa che riservava agli spazi e agli ambienti. L'occhio avido e penetrante scrutava la dimensione e distribuzione di spazi, si trattasse di un ufficio, di una abitazione o semplicemente di un archivio.

In queste occasioni, che visibilmente lo estasiavano, era solito dire: « Bello spazio, Vecchio mio, veramente un bello spazio ». Questa sua incontenibile inclinazione gli aveva guada-

gnato fra gli amici l'appellativo di «occhio metrico». L'apporto di Paul Vezalis la cui presenza era del tutto insperata, sembrava destinato al successo.

Si cominciava a creare un'atmosfera favorevole al compromesso quando Burt riprese la parola. Stavolta parlò corto con tono apparentemente sicuro e fu chiaro: « Per me la questione è di principio e come tale non negoziabile. — Porterò all'Assemblea la tesi di un netto rifiuto. Se non credessi a questo come principio abbandonerei subito la Presidenza della società ». L'intransigenza sul principio di Verità era per Burt Soritt, come si è rilevato, una necessità indeclinabile. Questa dichiarazione fu seguita da un profondo silenzio. Baldwin, Victor e Paul si guardarono come naufraghi che avessero smarrito, sotto la violenza dell'onda, l'ultimo rottame a cui aggrapparsi. Burt capì di aver vinto. Si alzò, in atto di congedo e disse perentorio: « Tra poco comincia l'Assemblea, ho bisogno di dormire qualche ora per raccogliere gli appunti per la relazione. Buongiorno! ».

\* \* \*

Quando alle undici, con un ritardo di due ore, ebbe inizio l'Assemblea, Burt aveva riacquisito una certa sicurezza di linguaggio e quell'uso della logica formale che sfiorava, specie se combinato con la logica giuridica, il « delirio logico ». Un'indubbia qualità che qualcuno (con discutibile gusto) perfino invidiava. Cono Anche se è vero che Douglas Coward — vice Presidente — era pronto, in funzione di mentore, con lo statuto alla mano e la pipa tra i denti, ad evitargli errori materiali del tutto

incompatibili con una logica giuridica perfetta. Burt si esprimeva con una prolissità sconcertante e nel contempo di grandissima suggestione per i piccoli azionisti, che sulla base di una « ratio » volgare, legavano la sicurezza di Burt all'aspettativa di un dividendo minimo ma sicuro.

Si sussurrava, quando si passava alle rievocazioni, che il predecessore di Burt, Jack Powell, uomo venuto dal nulla per il quale due più due non poteva che fare quattro, diventava intollerante ogni qualvolta Burt, allora vice Presidente, sfoderava in maniera esasperante la sua eloquenza avvocatessa. Jack Powell aveva inevitabilmente l'impressione che questo nascondesse soltanto il proposito di cambiare le carte in tavola. Una volta, a fine seduta, interrotta prima del previsto, il pavimento della sala delle riunioni venne trovato cosparso di vetri: portaceneri e bicchieri di cristallo di Boemia erano volati in aria dopo un urto non involontario contro le pareti, sotto la furia di un incontenibile Powell che a torto si era sentito leso nella fiducia accordata a Burt. C'è chi assicurava di aver visto Burt piangere amaramente.

Alle quattordici e trenta (a tre ore e trenta dall'inizio) da alcune battute si comprese che il discorso introduttivoolgeva al termine. Con esso Burt non aveva offerto margine alcuno di mediazione. Puntò tutte le sue carte sulla sicurezza e la fermezza della posizione per vincere l'angoscia e la paura che attanagliavano lui e i suoi fedeli nell'Assemblea.

La teoria delle partecipazioni incrociate — quasi in termini di sfida — aveva trovato nelle sue infiammate e appassionate perorazioni, momenti di sconcertante sublimazione. La teoria

Pastore

opposta era stata di volta in volta da lui definita « vecchia come la guerra di secessione », « propria di economie autarchiche », « suicida per una politica di espansione », « isolazionistica », « puerilmente idiota », « demenziale » etc.

Un applauso nutrito della maggioranza, composta in gran parte di piccoli e medi agenti generali che vivevano al solo scopo di rendere felice Burt circondandolo sempre di devoti e caldi consensi, venne a confortare la conclusione del discorso più difficile della carriera di Burt.

*Posta ecc*  
I grossi agenti della Louisiana, del South Dakota, della Florida e del Tennessee vennero a congratularsi con Burt, visibilmente compiaciuti e persino commossi. Quando, nel primo pomeriggio, si riaprì la sessione, cominciò la carrellata degli interventi. I piccoli agenti manifestavano le prime preoccupazioni, per la diffusa angoscia che a loro dire si sarebbe diffusa tra gli azionisti dopo le prime notizie della cessazione delle partecipazioni incrociate. Si sarebbero persino avuti immediati e preoccupanti ondeggiamenti nelle borse di alcuni Stati e segni di sfiducia nella clientela. Molti chiesero che tutti i membri della Presidenza, finalmente, parlassero contro un'inveterata tradizione che li pretendeva muti. La tradizione si era instaurata allorché Burt, con la delicatezza del caso, fece notare che, essendo le decisioni della Presidenza il risultato di una volontà collettiva, sarebbe stato illogico far ricorso ad una gestione pluralistica delle stesse ed ai rischi connessi.

Il Comitato di Presidenza apprezzò l'acume dell'argomento e con piena convinzione decise di accogliere l'invito di Burt a fare a meno di

*Scalia*  
questa facoltà sensoriale, delegandone a Burt l'esercizio incondizionato. Così da tempo, mentre Burt parlava sempre, loro tacevano sempre. Victor, che aveva esercitato la professione di penalista a New Orleans, trasportava nel linguaggio tutto quanto c'era di pittoresco e deformante nella professione di origine. Manifestò lealmente la perplessità e le obiezioni che aveva espresso alla riunione del Comitato di Presidenza, auspicò una decisione unanime dell'Assemblea, assumendo la necessità che, per il particolare momento congiunturale, la Compagnia si predisponesse ad un grosso rilancio per far fronte ai pericoli della concorrenza. Per quanto grande fosse il desiderio di essere preciso non poté evitare di lasciare in sospeso dubbi e perplessità.

Subito dopo prese la parola Baldwin, che, con voce un po' stanca, cominciò a leggere una dichiarazione evidentemente preparata nelle ore antelucane. Uguale l'auspicio di unanimità, ma più netta la decisione di pervenire ad un chiarimento del delicato problema. Si aprì una nuova crepa che tutti avvertirono. Dopo il suo delicato intervento cominciò a circolare la voce di possibili intese intercorse con il gruppo dell'Ohio. Era nota, infatti, la discussa amicizia tra Baldwin e Peter Blackbird, professore di Sociologia all'università di Harvard, vicino a quel gruppo molto attivo nei progetti della Rand e noto tra l'altro per le giustificazioni agli impopolari progetti di gara nello spazio, in stridente contrasto con altri atteggiamenti da « liberal ».

Si ritenne persino che l'uomo di Harvard avesse patrocinato queste intese.

Se la cosa si fosse dimostrata vera un'altra tra-

dizione della Soritt relativa al ruolo degli intellettuali veniva pericolosamente infranta.

A quel punto Burt tirò un sospiro angosciato di cui nessuno si avvide.

Cresceva ormai in modo evidente, e si drammatizzava, uno stato di insicurezza che durava da alcuni anni. Era incerto e talvolta persino sfiduciato.

Nicky O'Neil che teneva il polso della situazione forniva un quadro tutt'altro che roseo... Le notizie scoraggianti superavano quelle che recavano conforto. Certo la natura di Nicky O'Neil, fedele a Burt fino al sacrificio era inversa, era apprensiva e fragilmente emotiva. Ogni stormir di fronda era per lui motivo di angoscia. Sicché la sua principale preoccupazione fu per anni di riuscire a conoscere coloro che frequentavano personaggi pericolosi quali Peter Chanastry, Louis MacIntosh e numerosi altri che costituivano « l'opposizione scientificamente organizzata », gli avversari delle partecipazioni incrociate, i nemici insomma del sano empirismo su cui si fondava il successo di Soritt.

Tra i suoi compiti più elevati si annoverava, dunque, quello di compilare un elenco settimanale dei consiglieri, degli agenti e dei rappresentanti che si erano incontrati con i nemici di Burt interni ed esterni della Compagnia. Indicava puntualmente luogo, sede, durata e numero dei partecipanti della riunione. Indicava anche se vi erano contatti con personaggi delle conglomerate e quali. Oggetto di particolare attenzione erano i contatti intrattenuti con i rappresentanti delle chiese battiste, cattoliche e presbiteriane.

Non indagava troppo sulla natura dei colloqui

che considerava un dato superfluo, partendo dall'assunto che essi costituivano comunque cospirazioni ai danni di Burt. Nicky formatosi ai saldi principi del deduttivismo scolastico, considerava le prove e le verifiche, elementi del tutto superflui per l'interpretazione della realtà. Le certezze si costruivano per assunti e postulati da una parte e corollari dall'altra. Sicché Burt viveva in uno stato di perenne angoscia nel timore delle cospirazioni mosse contro di lui dalle chiese, dalle conglomerate e dai legami di queste con le forze che si muovevano all'interno. Quando poi la stampa, (esclusa quella della concorrenza) faceva accenni poco lusinghieri contro di lui era colto da vere e proprie crisi di disperazione. L'unica possibilità di sopravvivere a questa travagliata esistenza era affidata alla sua resistenza fisica e psichica. Bastava che tornasse a casa la sera, a giocare a carte o a sedersi davanti alla televisione per dimenticare tutto. Secondo alcune fonti si sarebbe dedicato anche a molte letture istruttive, di cui però non era dato ad alcuno di constatare i frutti. Anche la lettura forse contribuiva a distenderlo e a metterlo in condizioni di superare giornate sempre più difficili che diventavano persino angosciose il lunedì quando Nicky O'Neil gli forniva i suoi funerei rapporti sulla settimana precedente.

Burt in tutta questa seduta ebbe il fiato grosso più che in qualunque altra seduta di Consiglio di Amministrazione. L'infezione camminava; la mala pianta dell'errore cominciava a radicarsi fin dentro la Presidenza.

Lui solo sapeva la fatica che gli costava alimentare divergenze tra uomini come Baldwin Arrow e Victor Sheffield per poi ricomporle.

0110  
Lui solo sapeva quanto gli era costato neutralizzare a suo beneficio il vicepresidente Douglas Coward uomo freddo, efficiente, non privo di aspirazioni superiori alla carica che rivestiva. Creando intrecci inestricabili lo avevano estromesso dalla carica di una Compagnia di cui la Soritt aveva il controllo e che aveva non poca influenza elettorale nell'assemblea dei soci della Soritt.

Coward, che ispirava il suo comportamento e persino l'abbigliamento alla più controllata etichetta britannica (benché malgrado i suoi desideri non avesse potuto frequentare né l'università di Cambridge né quella di Oxford), rispondeva con un freddo silenzio, più eloquente di ogni altra possibile forma di disprezzo, ai colpi bassi del « suo » Presidente. Molti erano disposti a riconoscergli doti di superiore signorilità e non erano pochi coloro che con sincera convinzione lo facevano felice chiamandolo « Lord Coward ».

Ma se le manovre erano servite a Burt per controllare i membri del Comitato di Presidenza ora, con l'infezione fin dentro quella sala che doveva essere un tabernacolo, come far leva sull'amicizia per avere un fronte unito? Gli elementi di conforto? Sempre troppo pochi per un Burt Soritt insicuro e pavido.

Molti erano fedelissimi. Ma il loro impegno e la loro influenza personale erano piuttosto al di sotto del grado pure inestimabile di fedeltà che esprimevano.

Nessun rapporto di causalità legava queste caratteristiche, ma era un fatto che, dove era presente una virtù, mancava più spesso l'altra. Nicky O'Neil tramite l'I.R.M.U.C. (Insurance Religion Mutual Understanding Committee)

faceva del suo meglio per avere il massimo di amicizie con alte cariche ecclesiastiche. Burt avrebbe voluto molto gestire direttamente questi rapporti, ma lo tratteneva un invincibile timore reverenziale. Perciò, anche se aveva talvolta conforti diretti, si sentiva tranquillo solo a metà.

Il suo reparto di Pubbliche Relazioni faticava non poco a limitare gli apprezzamenti spesso sarcastici sulle sue doti di Presidente ed era raro che riuscissero a dargli qualche risalto positivo nelle ultime pagine dei giornali. Era più facile che apprezzamenti positivi gli giungessero per eventi familiari come quando cresimò il figlio più piccolo ed uno dei più grandi conseguì il diploma di laurea.

In quel momento tutto il Comitato di Presidenza doveva far blocco sulla sua posizione. Ma aveva l'animo tranquillo a metà. Per l'altra metà era scosso da oscuri presentimenti. Il discorso di Baldwin Arrow li aveva improvvisamente aggravati.

Fu a questo punto che Victor Sheffield giocò la sua carta. Riprese la parola per chiedere a Baldwin di essere coerente con se stesso prima di proporre rinunce agli altri. In un'atmosfera resa ormai drammatica l'uomo chiamato così provocatoriamente in causa riprendeva la parola e, tra lo stupore generale, dichiarò che avrebbe immediatamente rinunciato alla sua carica di partecipazione nella conglomerata di Washington D.C.

Burt non mosse ciglio e sollecitò il Presidente a definire la questione con il voto dell'Assemblea. Venne posto ai voti lo schema di decisione della minoranza, e, nella sorpresa di tutti e la co-

sternazione degli amici di Burt, il 40 % degli azionisti votò contro le tesi di lui.

Burt aveva vinto, ma di misura, come mai era accaduto nel passato e per la prima volta si faceva strada un'opposizione non più emblematica ma potenzialmente capace di rovesciare il rapporto di potere esistente all'interno della Compagnia, anche se a molti la presa di posizione di Baldwin era apparsa come una reazione, un gesto di stizza alla provocazione di Victor Sheffield.

E in parte era anche vero, specie per quanto riguarda il tempo e il modo, dato che non era certo un mistero che tra Victor e Baldwin non correva buon sangue.

Ambidue di origine irlandese, riflettevano nel comportamento il caratteristico complesso dei gruppi di minoranza di estrazione cattolica. Burt aveva avuto buon gioco dalla rivalità tra i due, da lui sempre sapientemente alimentata assicurando ad entrambi le sue preferenze, i suoi favori e la sua fiducia. E poiché l'elezione dell'uno comportava l'esclusione dell'altro era certo che Burt mentiva almeno ad uno dei due. Una delle sue arti più consumate era rappresentata dalla raffinata perfidia con la quale sapeva offrire uno stesso osso a due cani, in attesa che nel contenderlo si dilaniassero a vicenda. Ai cani dava però la sensazione di averli nel cuore aiutandoli a placarsi e a non danneggiarsi vicendevolmente.

A tale proposito, nella Compagnia circolava la storiella della lepre inventata da Nicky O'Neil. Il proprietario di un grosso canile aveva fatto costruire una piccola pista nella quale, attraverso un aggeggio meccanico, scorreva una lepre di stoffa. Poi scatenava i cani, liberati dalle

gabbie, che si mettevano a rincorrere la lepre. La quale, al momento di essere raggiunta, scompariva rapidamente in una delle tante botole nascoste nella pista. L'allusione alla lepre, metafora evidente per la carica di Presidente della Soritt, ed ai cani, i vari membri del comitato di Presidenza, faceva ridere Burt, sempre più compiaciuto di essere più che un leader un incontrastato sovrano.

Ma dopo l'esito di quella votazione, Burt non era tranquillo.

I cani avventatisi sull'osso si erano dilaniati, e uno di essi si allontanava gravemente ferito. Placare i cani, riaccostarli anche contro le loro convinzioni, era un elemento necessario, vitalmente necessario, alla tattica di Burt.

Per la prima volta però non era più possibile realizzare questa condizione. La muta dei cani a lui avversi cresceva ancora. Non sembravano disposti a dilaniarsi con i cani fedeli a Burt per contendersi i suoi ossi. Erano cani che avevano rotto definitivamente, così sembrava, il patto di fedeltà con il padrone.

La loro lotta non era per contendersi i favori di Burt ma per divorarlo togliendogli dalle mani per sempre l'infame gioco del lancio degli ossi.

Burt avvertiva tutto questo e un oscuro presentimento scuoteva l'animo suo. Malgrado le sue abitudini, per la prima volta, trascorse una notte insonne e agitata.

## Dagli appunti di Nicky O'Neil il 20 febbraio del 1960

---

Nicky O'Neil con metodica petulanza aveva dilatato i suoi compiti fino a creare una centrale informativa. Non assolveva più soltanto ad un compito di segreteria. Era riuscito gradualmente ad assolvere al compito di « intelligence » della Soritt. Vedeva e sapeva tutto di tutti.

Nessuna informazione si distrugge, era il suo motto. Qualche volta, magari si crea. Anche lui sentiva il prepotente bisogno di innovare qualcosa. E nessuno può non riconoscere che quella breve proposizione contribuisce non poco ad innovare le basi della fisica moderna.

La sua centrale aveva lavorato con impegno nella ricostruzione dei fatti che avevano preceduto la fortunosa vicenda dell'Assemblea del '59.

Stese un sobrio e documentato rapporto e decise di dedicare interamente una delle sue occasioni di incontro con Burt, alla illustrazione dei risultati del suo attento lavoro.

Burt sensibilissimo ad ogni genere di notizia che lo riguardasse, anche se trapassata, aguzzò le orecchie. Voleva verificare se i fatti erano andati come aveva intuito. Voleva ancora una volta rivivere le emozioni e le gioie degli eventi

che lo avevano portato, sia pure di misura, ad aver ragione delle cospirazioni di cui era stato ingiustamente vittima.

Oggetto delle ricostruzioni di Nicky O'Neil erano i rapporti che gli oppositori di Burt avevano avuto con Jack Powell, predecessore di Burt, e l'atteggiamento tenuto da Powell in quella occasione.

Gli incontri decisivi si erano avuti nel maggio del 1959. In una domenica di fine maggio di quell'anno, la città era quasi deserta per il lungo week end, reso più invitante da una primavera prolungata, piena già di colori e di sole. L'appartamento di J. Powell era dignitosamente arredato: senza sfarzi eccessivi, si avvertiva però un gusto definito e sicuro: pezzi di antiquariato, tappeti persiani, quadri e litografie di autore creavano un ambiente confortevole, quasi inaspettato all'interno dello squallido casseggiato che ospitava insigni personaggi delle più note conglomerate.

Al momento del caffè, Baldwin Arrow venne bruscamente al « dunque » della visita. Disse: « Caro Powell ci occorre il tuo nome come capo della lista che tra 50 giorni presenteremo all'Assemblea per il rinnovo delle cariche. Se non accetti, la battaglia non solo resterà incerta fino alla fine, ma a mio giudizio, l'attuale opposizione sarà destinata a soccombere. Non si può fare una battaglia contro tutti. Il tuo nome ci copre rispetto alla Real Estate di Washington, D.C. Sappiamo di chiederti un sacrificio, ma un tuo ritorno sarà galvanizzante non solo per molti amici dell'opposizione, ma creerà disorientamento e panico tra molti sostenitori di Burt ».

Powell, prima di rispondere, lasciò trascorrere

una lunga pausa di riflessione. Poi disse: « la proposta mi interessa, la mia esperienza nel ramo assicurativo mi dice che un equilibrio diverso della ripartizione del potere si può realizzare oggi, solo attraverso una concentrazione delle compagnie del ramo, unite negli obiettivi e in nuove linee di politica assicurativa. Pongo una sola condizione: che tutti gli amici più impegnati nel gruppo di opposizione siano d'accordo con la mia candidatura ».

Baldwin Arrow era visibilmente compiaciuto del risultato dell'incontro, e forse sottovalutando, come i fatti dimostrarono poi, la reazione dei suoi amici, espresse la sua soddisfazione senza risparmiare lusinghiere parole di apprezzamento verso l'anziano leader della Compagnia. Baldwin Arrow capì che l'operazione rappresentava soprattutto la possibilità di una soluzione al problema di guida di una opposizione quanto mai eterogenea, e composita.

Capì inoltre che dall'accettazione di Powell, ricavava per se stesso con assoluta certezza un ruolo prestigioso di « secondo », che nel tempo gli avrebbe certamente garantito una seria ipotesi di successione.

Ascoltando il racconto di Nicky O'Neil, Burt sogghignava. Se questa era l'aspirazione di Baldwin Arrow perché non confidarla a lui? Non avrebbe potuto soddisfarla con maggiore sicurezza di Powell?

Nicky O'Neil proseguì nel racconto. Indicò minuziosamente tutti i fatti che fecero naufragare il piano di Arrow dimostrando l'incapacità del gruppo di opposizione a saper risolvere il problema dell'alternativa personale a Burt Soritt. Ma prima che il naufragio fosse completo si ebbe un nuovo incontro sulle spiagge di Long

Island, nella residenza estiva di Powell. Era già giugno inoltrato e i primi villeggianti rompevano la monotonia delle spiagge deserte lungo il litorale atlantico. Baldwin Arrow arrivò in ritardo all'appuntamento. Era stato trattenuto dalla definizione di alcuni importanti contratti di Lyonel Romanowsky che egli, Baldwin, aveva precedentemente imbastito.

L'incontro di affari si era prolungato molto più del previsto, in quanto i contraenti Lyonel Romanowsky da una parte e Leopold Medwin dall'altra avevano intrecciato un'interminabile conversazione. Avendo scoperto entrambi di essere originari della Florida erano sospinti ad irrefrenabili e interminabili conversari sui temi più disparati e a confrontare i rispettivi punti di vista su oggetti, che in verità, avevano poco a che fare con l'affare oggetto del loro incontro. Leopold Medwin, come consigliere delegato di una compagnia siderurgica, si intrattene a lungo sui nuovi procedimenti di fabbricazione, sui problemi sociali che comportava la produzione e si dimostrò sensibile alle nuove politiche del ramo assicurativo, doviziosamente illustrate da Lyonel.

Dalle notizie raccolte pazientemente da Nicky risultava che Baldwin Arrow fremeva dall'impazienza. Questo incontro tra siderurgia e assicurazioni doveva risultare storico, ma non per la materia che era stata oggetto di esame. Ma perché aveva impedito che a tempo debito Arrow e Romanowsky fossero presenti all'incontro promosso, nella dimora di Powell a Long Island.

Infatti quando vi giunsero, era già pomeriggio inoltrato. Powell e MacIntosh si accingevano a giocare a bocce. Bastò una occhiata, e subito

Romanow

dallo sguardo di Powell, Arrow comprese che la presentazione della candidatura del vecchio leader alla Presidenza della Soritt era saltata e con essa tutto il disegno congressuale.

L'opposizione maggiore era venuta da Peter Chanastry. Aveva perentoriamente fatto presente a Louis MacIntosh che la sua ripresentazione aveva il sapore di una « minestra riscaldata ». Louis MacIntosh, da qualche tempo orientato a giocare la parte del « guastatore » ebbe fondate ragioni di temere una prospettiva non brillante per lui e svolse una sottile azione di dissuasione.

Nicky O'Neil disse di ritenere che Baldwin Arrow era tuttora convinto che le cose sarebbero andate diversamente se l'incontro di Long Island avesse potuto aver luogo all'ora prevista.

Burt sorrise e fu felice di conoscere che quell'episodio era ancora una ferita aperta per Baldwin.

Ora Burt possedeva, sia pure in ritardo, il quadro complessivo degli avvenimenti che avevano preceduto la sconvolgente Assemblea del 1959.

Gli elementi offertigli da Nicky O'Neil gli sembravano più una conferma che una novità. Aveva la conferma del valore del suo istinto. Valeva quanto tutta la CIA messa insieme. La sua capacità di desumere verità da piccoli segni, anche se incerti o contraddittori, corrispondeva ai risultati di un'attenta e scrupolosa analisi condotta dal più valido laboratorio scientifico. Licenziò Nicky con un gesto della mano, più che mai sicuro di sé.

Aveva sempre sentito che c'era aria di cospirazione tra Jack Powell, Charlie Donovan e

Leslie Lowel, ai suoi danni. Ora ne aveva la prova e la certezza. Grazie alla sua forza e alla sua genialità la trama era stata distrutta e lacerata nel corso dell'Assemblea del '59.

Ora occorreva distruggere gli insani artefici di quella trama, a cominciare da Baldwin Arrow che, grazie a Dio, era a portata di mano.

## Il Consiglio d'Amministrazione del marzo 1961

---

Era trascorso non più di un mese da quando nella riunione dei Comitati Unitari della Presidenza delle tre Compagnie Burt Soritt (febbraio 1961) aveva lasciato tutti esterrefatti con la sua proposta-bomba.

Ricordava le facce dei copresidenti della sua Compagnia come di quelli delle altre Compagnie.

Tutti allibiti, colti d'infilata. Coloro che fino a qualche ora prima sfoggiavano doti di oratoria accademica, intrappolati fino al midollo nei più assurdi sofismi, erano lì, sorpresi ed esterrefatti.

Il vento era cambiato. E i più astuti fra i presenti dettero immediatamente segno di sentirsi a proprio agio di fronte alla nuova proposta. I primi che ricominciarono a respirare normalmente, appena possibile, dichiararono che la proposta di Burt era la più naturale del mondo. Si spinsero persino a ricordare che avevano più volte fatto cenno ad una proposta simile in seno al Comitato Paritario. Qualcuno ricordò le occasioni nelle quali aveva presentato la proposta ad assemblee di assicurati.

Burt Soritt, che aveva fatto la proposta dopo

una rapida consultazione con i suoi copresidenti ora godeva divertito di aver dato una nuova base ai discorsi e alle operazioni del futuro.

I suoi copresidenti! Ogni volta che doveva parlare di loro soleva dire: « La Soritt non ha mai avuto un Consiglio di Presidenza migliore di questo ».

Ciò non doveva risultare molto convincente perché chi ricordava tutti i consigli di presidenza della Soritt aveva esattamente l'impressione contraria. Ma Burt sapeva sempre quello che diceva e le ragioni per le quali rimaneva così fedele a questa formula. Conosceva anche il giudizio dei più alti dirigenti della Soritt su questo punto. Tutti pensavano che i copresidenti che volle al suo fianco nella battaglia vincente del '59 erano per lui degli « uomini del re » e che quelli da lui designati, d'intesa con le opposizioni, dovevano solo procurarsi molte occasioni per redimersi: cosa che quasi tutti riuscirono a fare in un termine di tempo inferiore al previsto.

Burt ora godeva di una libertà di manovra e una forza mai avute nel passato. Aveva visto che gli effetti di un'opposizione forte erano meno catastrofici del previsto, che i margini di ricostituzione del potere sono più estesi di quanto si è soliti pensare, che sul potere influiscono scarsamente le opinioni esterne e persino lo orientamento negativo della stampa (per quanto tempo aveva vissuto angosciato per queste ragioni!). Scoprì persino che si poteva neutralizzare la presenza delle minoranze di controllo espresse dalle grandi « conglomerate ».

Avere dei copresidenti espressi dalla minoranza abbattuta ormai era un piacere non più un timore.

Louis MacIntosh, per esempio, che per anni gli era sembrato un leone assetato di sangue, e del suo in particolare. Ora, tornato accanto a lui, era come sempre lo aveva desiderato: un leone con la barba finta. Era stato lui, Burt, a regalargli una pipa dell'800, una vera rarità, in segno di riconciliazione. Ricordava lo sguardo di Louis dilatato dalla commozione e dalla riconoscenza. Sembrava gli chiedesse: perché non ti ho capito prima?

E Isidor Malone del Montana? *MORCONE*  
Qualche anno prima gli era sembrato un serpente velenoso, insidioso e imprevedibile. Ora era docile e leale con tanti lati positivi che era piacevole scoprire giorno per giorno. Di Al Falsworth conosceva sempre l'immagine di un uomo tranquillo salvo imprevedibili occasioni.

Solo ora poteva pensare alla inutilità di molti suoi timori del passato.

Quanti errori di sopravvalutazione aveva commesso! E come gli era stata utile la frustrata del '59. Ne aveva tratto la forza per divenire un capo completo e sicuro di sé. Il suo cruccio e la sua gioia rimaneva Baldwin Arrow. Dieci anni prima, lui, Burt, lo aveva innalzato alla presidenza e lui, proprio Baldwin Arrow, aveva fatto la più spericolata alzata di testa.

Abbandonando la tradizione delle partecipazioni incrociate, aveva rovesciato non solo una politica, ma cosa più grave, aveva costituito la più seria minaccia alla sua presidenza.

Burt si era profondamente compiaciuto della frantumazione dell'opposizione dopo l'Assemblea del '59 ed era felice che il più danneggiato da tale rottura fosse risultato proprio Baldwin Arrow. Baldwin era stato un infedele. Aveva

*Donst - Collin*



capeggiato gli oppositori. Aveva realizzato intese ai suoi danni legandosi con Jack Powell, *Postare* Charlie Donovan e Leslie Lowel. Ma non gli *Lebor* piaceva vederlo andare alla deriva altrove. Preferiva averlo ancora in presidenza.

Il gioco del gatto col topo, non più possibile con gli altri, avrebbe mantenuto un gusto del tutto particolare con Baldwin Arrow. Benché notevolmente stremato era ancora l'interlocutore ideale per qualche svolazzo di fantasia destinato a sollevare dal grigiore una gestione avviata, all'interno, sui binari dell'ordinaria amministrazione. Baldwin Arrow sapeva leggere nelle parole. Capiiva i messaggi più segreti riposti nelle proposizioni più anodine.

Burt si divertiva spesso a lanciarle nell'aria e sentirle raccogliere da Baldwin, il solo capace di restituire colpo su colpo. Un giocatore che conosceva l'arte di manipolare carte e giochi, ricco di fantasia, capace ancora di escogitare combinazioni fantastiche.

Era un piacere averlo vicino, visto che ormai aveva poche migliaia di dollari da rischiare. Era un piacere obbligarlo a rilanciare con tutte le sostanze, dargli fiato e sgonfiarlo, dargli fiato e sgonfiarlo.

Questa la situazione alla Soritt. E questo esattamente intendeva Burt quando, con tutta sincerità, affermava che quello attuale era il migliore Comitato di Presidenza espresso da tutta la Soritt in ogni tempo.

\* \* \*

Quando consultò la presidenza prima di formulare la sua storica proposta, fu colpito dalla prontezza dell'assenso sbiasticato e un poco in-

comprensibile (come accadeva sempre nei momenti di grande tensione) con cui Baldwin Arrow lo incoraggiò. Dell'assenso sorpreso di MacIntosh e di Malone non aveva dubbi: era esattamente la volontà degli agenti rappresentanti di Peter Chanastry. Neppure l'assenso di Baldwin Arrow doveva sorprenderlo visto che non aveva mai avuto reticenze per il programma di fusione.

Eppure capì che quell'assenso lucido, benché espresso confusamente, nascondeva una possibile insidia. Capiva i messaggi di Baldwin come Baldwin capiva i suoi.

Questa volta gli sfuggiva almeno in parte il messaggio di Baldwin: incoraggiava troppo come per dissimularle e nascondere insidie presenti nella proposta che lui Soritt non vedeva e Baldwin sì ... Ma da un mese ormai nelle tre Compagnie, tra gli assicurati, tra i soci, tra i dirigenti, i rappresentanti e gli agenti, nella stampa, alla radio e alla TV dominava un solo evento: la data della fusione proposta da Burt Soritt e accettata di buona e mala voglia da tutti i membri del comitato Paritario.

\* \* \*

In questo clima sconvolgente si aprivano i lavori del Consiglio di Amministrazione della Soritt nel marzo 1961.

I consiglieri erano là, salvo qualche trascurabile giustificata assenza.

La novità del giorno era il rientro di due consiglieri della lista della minoranza in sostituzione di altri consiglieri che potevano permanere nel consiglio ad altro titolo.

Si trattava di Lyonel Romanowsky della Florida e di Charles Runney del Massachussets.

Charles Runney era il solo sorridente tra i due. Aveva appena finito di distribuire l'ennesima raccolta dei suoi scritti agli amici, dominato com'era dalla invincibile inclinazione alla comunicazione epistolare. Virtù questa sicuramente dovuta alla sua educazione paolina.

Poiché la comunicazione epistolare lo dispensava da quella orale, godeva per tale ragione di universale popolarità.

Burt Soritt si era opposto per lungo tempo al loro rientro. Aveva toccato con la sua consueta destrezza due ordini di tasti: uno giuridico da par suo (l'arte del pandettista costituiva la sua migliore risorsa), uno a sfondo etico-morale. Aveva semplicemente resa complessa una questione di ordine elementare. L'effetto atteso, l'unico di suo reale interesse, era quello di procrastinare e rendere impossibile una soluzione. Quei due resuscitati, come altri complici del complotto del '59, dovevano avere il loro purgatorio.

Ma c'era una logica, e quale, in una procedura che vedeva ormai sostituzioni nel consiglio solo a vantaggio delle opposizioni? L'iniquità sfiorava l'assurdo. Sentiva ogni volta montare in lui quel giusto furore che era la sua naturale reazione ad ogni forma di ingiustizia.

Poi decise all'improvviso di liberare la strada da ogni ostacolo.

Meglio saggiarla ancora la stoffa di questi oppositori!

Evidenziare per lui e per loro la prova della loro definitiva sconfitta, della loro perdita di peso reale e politico nella Compagnia. Meglio mostrare quanto poco contassero, che dar loro il pretesto e il vantaggio di considerarsi delle vittime.

Così con aria distaccata e burocratica annunciò il reinserimento nel consiglio di Lyonel Romanowsky e Charles Runney.

Si guardò bene dal formulare voti augurali.

Un atteggiamento di ordinaria amministrazione, per un problema che era sempre stato di ordinaria amministrazione. Aprì subito il dibattito. Fu perentorio e semplice fino ad essere schematico.

Reinterpretò in una chiave imprevedibile tutta la storia della Soritt. Quale fu l'origine della Soritt? Si addolorò perché il quesito non era stato posto molte volte negli ultimi dieci anni e decise che esso era sempre stato centrale. E che era stato un grave errore di tutti i consiglieri non esserselo posto senza avere un'opinione ed una risposta pronte.

Ma lui, Burt, il quesito se lo era sempre posto ed aveva sempre dato una risposta rimasta inalterata nel tempo e non controvertibile. La Soritt era nata semplicemente per realizzare la fusione con le altre due Compagnie. Per questo doveva essere fatta e subito. Si sedette tranquillo e attese che amici ed avversari venissero allo scoperto. Molti consiglieri realizzarono all'improvviso di essere stati per un decennio dei perfetti imbecilli.

Non solo per non essersi posti il quesito, e per non aver trovato la risposta. Ma anche per non aver saputo correttamente interpretare il significato della concorrenza spietata fomentata dallo stesso Burt e che sembrava loro essere stato il carattere dominante della vita delle tre Compagnie. Joel Spiridion, un semplicione del South Carolina, si batté una mano in fronte e, in pieno attacco isterico, urlò dalla platea « ora finalmente so di essere un coglione! ».

Nessuno osò contraddire Burt su questo punto. Aveva esordito in storiografia sorprendendo tutti. E nessuno, onestamente, si sentiva di disporre dei minimi elementi indispensabili per rispondergli su questo piano.

Peter Chanastry si passava ridacchiando una mano davanti alle labbra aspettando anche lui il coagulo delle forze.

— Il somaro, alludeva a Burt, con bastone e carota, finalmente tira!

Benché scarsamente portato per le questioni storiche e filosofiche « sentiva » che Burt barava e che su quel terreno solo lui aveva le carte in regola.

— Cerchiamo di essere uomini di mondo (diceva sempre così quando affrontava questioni importanti): se il somaro ha bisogno di filosofare per tirare la carretta, perché impedirglielo? Per me sta bene!

Intanto si divertiva a scommettere un certo numero di radioline (non amava scommettere pranzi perché detestava la cosiddetta buona tavola) sull'entità della maggioranza che si sarebbe formata.

Fu a quel punto che chiese la parola Lyonel Romanowsky.

Era un uomo di stagionato buon senso. Ricercato nella parola, affabile e fundamentalmente cortese.

Per debolezza però, talvolta la parola sfuggiva al suo controllo. Rimase celebre per una parola, una sola, la parola « palude » che gli inimicò di colpo mezzo Consiglio nel '56. L'eco di quel sentimento a distanza di anni non era ancora del tutto spento. Esordiva di nuovo nel Consiglio e volle essere particolarmente accurato, preciso e chiaro. E lo fu.

Chiarì con dovizia di giustificazioni le ragioni per cui la fusione doveva essere fatta con tutti gli azionisti delle tre compagnie e proprio per questo, riteneva che la fissazione di una data a breve sarebbe stata incompatibile con una fusione « totale », e pertanto si dichiarava contro la data.

Burt ghignava! Non era stato Lyonel Romanowsky uno dei fautori della fusione? Lo pervase una profonda soddisfazione. Ora possedeva e non solo lui, la statura dei suoi avversari del '59: o fedifraghi o inconsistenti. I due aggettivi gli sembravano uno più adatto dell'altro. Ridacchiava impercettibilmente, lo sguardo perduto nel vuoto della sala, le labbra concentrate in avanti. In effetti non ascoltava: si compiacceva dei suoi pensieri. La rivincita tardava a venire ma era sempre più completa, sempre più sapida.

Si compiacque della sua intuizione: aveva fatto bene a riammettere Lyonel Romanowsky.

Lyonel Romanowsky che apparentemente aveva concluso il suo ragionamento, disse di dovere aggiungere ancora qualcosa: inaspettatamente e contrariamente a tutte le tradizioni di lavoro del Consiglio, Lyonel s'imbarcò in un racconto che aveva tutta l'aria di un apologo.

Alla fine del dodicesimo secolo un abate, Father John Eastwood del capitolo domenicano di Durham, aspirava a diventare vescovo dell'intera Contea. Chiese ed ottenne l'appoggio di tutto il suo gregge. Promise favori e prebende ai signorotti del luogo. Dopo lunghe battaglie divenne vescovo della Contea e si insediò nella Cattedrale del centro omonimo di Durham che custodiva le spoglie mortali del venerabile Santo Cuthbert. Mantenne poi le promesse fatte

ai più eminenti membri del suo gregge. Qualche tempo dopo, Astolfo, principe scozzese, uomo rozzo e di maniere sbrigative, venne con un manipolo di mercenari e pretese che il vescovo accordasse a lui e ai suoi scherani privilegi e prebende. E il vescovo, li tolse così ai suoi amici e li accordò ai suoi nemici.

Burt Soritt cessò all'istante le sue meditazioni solitarie. Non aveva inclinazione per gli apologi. La storia delle chiese e delle religioni era poi, manifestamente, una sua lacuna. Pensò subito che il discorso di Lyonel non poteva contribuire a colmarla. E di istinto si convinse che neppure Lyonel si proponeva questo scopo.

Provò a sostituire il nome del vescovo al suo e il nome di Peter Chanastry a quello del bravaccio scozzese. Constatò che tutti i consiglieri erano arrivati come lui a strappare i veli di astrattezza dell'apologo e che seguivano ipnotizzati la storia di Lyonel.

Burt divenne ancora più astratto ed assente: abbandonandosi sullo schienale chiudeva le palpebre con moto lento ed esasperato roteando la pupilla verso il punto più estremo del campo visivo. Era l'unico distratto in una platea presa dal fascino di Lyonel che moltiplicava la ricercatezza e l'effetto del racconto. Burt continuava nella sua aria indifferente appuntando di quando in quando lentamente le labbra. Si raddrizzò lentamente sulla sedia, con gesto lento e sicuro spiegò i suoi fogli di appunti e scrisse semplicemente: John Eastwood vescovo di Durham 1180. Poi si ridistese e ricominciò il suo massaggio agli occhi. La storia di Lyonel era sempre più ricca di effetti spettacolari. Il vescovo John Eastwood sotto la difesa armata dei

mercenari dello scozzese, regnò da tiranno e morì. Più tardi Astolfo fu richiamato da questioni domestiche nella Scozia del Nord. Fu allora che la gente della diocesi e i dignitari, offesi nell'onore e feriti nel privilegio, meditano la vendetta.

Burt che sentiva e vedeva, provò la fitta lacerante dell'offesa. Una platea di balordi si compiaceva affascinata. Consiglieri eccitatissimi ridacchiavano ammiccando con rovesci di applausi isterici. Questo vedeva.

E apprese che la vendetta del gregge tradito assunse una forma particolare.

Il vescovo Eastwood fu disseppellito con tutte le sue vestigia di dignitario, condannato e gettato con ignominia nelle acque gelide del fiume Wear.

La platea esplose in una risata volgare.

— Bastardi — disse fra i denti, pensando a Lyonel e a quelli del suo stampo — mille volte bastardi.

— Inutili a sé e pericolosi agli altri, pensò.

Era sorpreso di come una platea di gente apparentemente sensata potesse essere trascinata dalla lascivia del primo venuto, dal volgare gioco delle verosimiglianze fra apologo e realtà.

Lyonel insisteva sulla descrizione dei paramenti sacri travolti dalle acque limacciose del Wear, Burt sentì un colpo freddo alla schiena, e un getto di furore salirgli dallo stomaco. Scattò in posizione eretta sulla sedia e rivolto verso Lyonel urlò: con il tuo beneplacito sono ancora vivo!

Lyonel interruppe il racconto. Si distese nel più ingenuo e sorpreso degli atteggiamenti. Socchiuse gli occhi e con atteggiamento compunto disse: non ho mai pensato che ci fosse qualcosa

in comune tra te e il vescovo Durham. Ma se lo dici tu ...

La platea delirava in un'eccitazione incontenibile: gli urli si confondevano con risate e ghigni che rasentavano il parossismo. Gli amici di Burt schiumavano rabbia. Burt incassò, verde di bile, schifato fino alla nausea dal livello di volgarità in cui era precipitata parte dell'assemblea.

Peter Chanastry ridacchiava sinistro. La parte dello scozzese non gli dispiaceva del tutto né gli nuoceva. Lyonel nella compostezza del maestro che ha eseguito un pezzo di raro virtuosismo, aspettava che terminasse il maremoto che aveva suscitato.

Alzando il braccio in un tono profetico aggiunse: non vi ho ancora detto tutto! Non sapete come è finito Astolfo!

In un silenzio fremente Lyonel precisò che Astolfo appena tornato in Scozia fu processato per tradimento, condannato e giustiziato per decapitazione.

Furono ancora pochi i consiglieri che si sottrassero al generale delirio. Lyonel ricevette decine di strette di mano. Persino Peter Chanastry con il sorriso congelato sulle labbra, biascicò come poté un gelido complimento a Lyonel.

Burt, con le braccia incrociate, le labbra appuntite, corrucciato, stava immobile e apparentemente calmo.

Cialtroni — pensò — se dovessero votare adesso sarebbero capaci di farlo presidente! Ecco il lato peggiore di questi bastardi — pensò — Inutili a sé perché incapaci di capire il potere, sono pericolosi per coloro che sanno cosa sia e sanno apprezzarlo.

Quando l'ultimo consigliere uscì dalla sala, Burt

ritrovò un improvviso vigore: era la sete di rivincita, la volontà dell'animale ferito di colpire il cacciatore.

Defilò in una saletta accanto, con i suoi segretari affannati e preoccupati.

— Voglio subito un'esatta documentazione storica del vescovo Eastwood — disse.

— Ma sono le 19 e tutte le biblioteche e librerie sono chiuse, azzardò qualcuno.

— Non voglio obiezioni, a San Francisco sono le 13; organizzatevi. Maledisse di non aver mai pensato di avere un teologo nel suo staff di ricerca. Chissà come ci sarebbe stato in mezzo a quelli che ho! L'idea, per un attimo lo mise di buon umore.

Impartito perentoriamente l'ordine, roteò sui tacchi e uscì.

Passò davanti al box della portineria. Clay Boccione, di origine italiana, romano per la precisione, lo salutò con un cenno stanco del capo. Sulla parete del box campeggiava una ceramica che aveva visto tante volte. In lingua italiana, ma ne conosceva pienamente il significato, c'era scritto: « Più conosco gli uomini, più amo le bestie ».

Conosceva l'iscrizione da almeno cinque anni. E sempre l'aveva trovata ripugnante.

Ora per la prima volta capiva quella sua sensazione. Di ripugnante c'era Clay Boccione e tutto ciò che si portava dietro storicamente: un cinismo millenario, volgare e sciatto. Ma non la scritta.

Rimase abbastanza sconcertato da questa riflessione. Si sentiva molto più disposto ad accettare l'idea esposta della ceramica di quanto mai avesse potuto supporre prima di allora.

Salì in auto e corse a casa.

— Adesso cala il sipario, si disse. Per lui significava cancellare tutti gli eventi della giornata. Si recò sul terrazzo ad annaffiare azalee, primule, rose, ortensie e calendule.

Mai come in quella sera sentì un attaccamento così profondo per la natura. Nella brezza serotina era tutto intento in questa corroborante divagazione domestica, il pensiero corse lontano. Gli vennero in mente fotografie di grandi uomini del passato, anche prossimo, che si inchinavano a bambini che offrivano fiori.

Si era sempre rifiutato di ammettere l'esistenza di un benché minimo significato in questa retorica; però, per la prima volta, quella sera, desiderò che un bambino gli porgesse un mazzo di fiori.

Alle sette del mattino <sup>D. Napoli</sup> Nicky O'Neil lo svegliò telefonicamente. Con tono controllato, ma raggiante, comunicò di aver trovato quanto Burt Soritt cercava. Si trattava di una ristampa di un'opera inglese del '600 curata dalla Brooking and Co. Con una serie di telefonate incrociate nelle maggiori biblioteche della Costa del Pacifico il volume era stato trovato.

Un agente della Soritt a S. Francesco, fornendo tutte le possibili garanzie, la notte stessa si era prenotato con un volo della American Airways che giungeva a New York alle cinque e trenta del mattino.

Lo stesso Nicky O'Neil si sarebbe incaricato di consegnare il volume nelle mani di Burt Soritt. Dopo un quarto d'ora Nicky era là con il prezioso volume.

Quando Burt Soritt entrò nella sala del Consiglio dominava ancora l'euforia spensierata sollevata la sera prima dal discorso di Romanowsky. Ma quella atmosfera, diversamente dal

giorno avanti, non infastidiva più Burt. Accettava di buon grado ogni genere di apprezzamento pungente o mordace che fosse.

Era un modo per lui per allenarsi e mantenere pronti i riflessi. Fu però accortamente elusivo su ogni accenno, che pure non mancò, sul vescovo della contea di Durham.

— C'è sempre qualche bestia che non capisce la situazione, pensò.

All'apertura dei lavori assunse un'aria pacata e sobria, come di chi si stesse lentamente riprendendo da un brutto colpo.

Afferrò il microfono per le conclusioni. Prese il discorso molto alla larga. Disse di essere rimasto sorpreso dell'innovazione portata dal discorso di Romanowsky. Si trattava di una divagazione molto esterna al tema dei lavori. È sempre pericoloso, ammonì, introdurre innovazioni del genere senza averle opportunamente valutate.

Sostenne che oltretutto queste divagazioni producevano l'effetto di deconcentrare l'ambiente e la discussione. L'evasione avrebbe prevalso sulla attenzione, sulla valutazione critica dei problemi e sul momento della ricerca in comune delle soluzioni.

Ma l'errore principale consisteva nel sostituire l'astratto al concreto, nel rincorrere connessioni inesistenti, nel provocare un'infinità di cerchi concentrici che allontanano sempre più dal solido terreno dei fatti e della concretezza. Non andò più in là di questa generale rampegna.

Non disse che, se avesse voluto, avrebbe potuto far richiamare l'oratore a restare nel tema, né volle sottolineare, evidenziando questa sua tolleranza, quanto larghi fossero i margini entro

cui ammetteva si dovesse esprimere un dibattito democratico.

Non disse queste cose ma le pensò e rinunciò a dirle solo perché era solito dare precedenza alla modestia anche al di sopra della verità.

Si era già diffusa la convinzione che Burt avesse voluto chiudere con questo espediente grigio e moralistico la partita del giorno precedente, quando Burt dopo una pausa prolungata che accompagnava un tentativo di riordinare appunti e documenti che aveva avanti a sé, disse: « Poiché ieri l'amico Romanowsky ha voluto raccontarci un apologo credo sia giusto valutare l'apologo per quello che è ».

Si aggiustò le lenti, estrasse lentamente tra le carte un libretto color ruggine dall'aria consumata delle vecchie edizioni della Brooking, lo sollevò con la mano sinistra ponendolo nelle migliori condizioni di luce, puntò la mano destra sul fianco e con voce lenta lesse.

Confermò in grandi tratti gli elementi della storia raccontata da Romanowsky. Si ristabilì nel Consiglio il silenzio fremente del giorno prima. Suonavano lentamente, inesorabilmente agli orecchi di tutti, i preavvisi del colpo di scena.

Burt leggeva con studiata lentezza le parole, e le frasi venivano ornate da tonalità che davano risalto plastico agli avvenimenti e persino ai concetti.

Ad un tratto Burt divenne ancora più lento e studiato. La mano dal fianco si portò in avanti. Teneva il libro con due mani.

Poi spostò gli occhiali sull'estremità del naso. In modo che inclinando la testa concomitantemente ad un piccolo movimento degli occhi, po-

tesse leggere sul libro e vedere l'intera assemblea.

Era giunto al punto dissacrante del rovesciamento delle spoglie del vescovo nelle acque gelide e limacciose del Wear.

Lo lesse con tono di costernata esecrazione per il gesto, ma senza falsa commozione né commiserazione. Inclinando lievemente il capo e sollevando lo sguardo sopra gli occhiali controllò lo stato d'animo dell'assemblea.

Si, era giunto al giusto grado di concentrazione e di emozione.

Disse semplicemente: a questo punto la storia non è esattamente come l'ha descritta l'amico Romanowsky.

Abbassò lo sguardo sul libro e lesse quanto segue.

« Qualche anno dopo il capitolo diocesano della Contea di Durham fu indotto da una serie di circostanze a riconsiderare il caso del defunto vescovo.

In un clima di penitenza e di dolore il vescovo, i padri del capitolo, il clero, i diaconi, i fedeli tutti implorarono da Dio misericordia e dal defunto vescovo il paterno perdono.

Così il vescovo John Eastwood fu completamente riabilitato.

Da allora ai nostri giorni la sua memoria con quella del Santo Cuthbert continua ad essere venerata da tutta la comunità dei fedeli della Contea ».

Nella sala si riaccese il delirio del giorno prima. Gli amici di Burt, alcuni dei quali, il giorno prima erano illividiti, per l'improvvisa caduta di tensione erano ora paonazzi, ebbri per la rivincita. Urlavano, applaudivano e rimasero per molti secondi con le mani tese verso il soffitto.

Dilagarono urla, risa, sghignazzi esattamente come il giorno prima. Burt era rimasto immobile, il libro sospeso a mezz'aria, lo sguardo disteso sull'intera assemblea. Captava rapacemente ogni sensazione. Non voleva lasciarsi sfuggire la benché minima reazione di ciascuno, come dell'insieme.

Era profondamente soddisfatto di aver destato una così spontanea manifestazione di gioia. Una gioia, questa volta, al servizio di una verità ristabilita, che cancellava le glorie effimere della menzogna, che riaffermava la ineluttabile superiorità del Bene sul Male.

Nell'apparente fissità della sua posizione cercava con lo sguardo Romanowsky e i suoi amici. Sghignazzavano e ridevano quanto gli altri. — Vi deve costare parecchio bastardi — ridacchiava Burt — coprire di risate sgangherate i lividi di questo colpo .

In proposito vantava un'esperienza almeno uguale. Il colpo d'occhio della platea era imponente: quel delirio lo distendeva, gli dava la sicurezza che teneva di nuovo tutti in pugno. Era bastato un zak! e la situazione si era ristabilita.

Quel delirio pittoresco ora lo divertiva. No, non c'era niente di volgare, né di ripugnante in questa esplosione di emozione.

— Rettificata la collocazione degli eventi storici, disse, dobbiamo ora guidare quelli che devono scaturire, per nostra volontà, dal presente. Con questo brusco, volitivo reinserimento nella consapevolezza delle esigenze dell'ora, sollecitò un unanime incondizionato appoggio alle sue tesi.

Non dimenticò di sottolineare che non si trattava di una « sua » tesi, ma della tesi che sca-

turiva dal profondo della storia della Soritt, di tutta la Soritt. Non appoggiarla significava dunque essere contro le tradizioni e i valori storici più peculiari della Soritt.

Risfoderò il vecchio adagio, da qualche tempo in disuso, secondo il quale essere contro le « vere » tesi della Soritt, che istituzionalmente spettava a lui enunciare, era un tradimento.

Era il solito modo serio di distinguere la verità dall'errore, i portatori di luce dai figli delle tenebre.

Fu ancora una volta amareggiato dal constatare che la sua instancabile milizia al servizio della verità non era stata mai sufficiente ad evitare che rimanesse nella Soritt un certo numero di figli delle tenebre, che questa volta erano poco meno di due quinti del Consiglio.

## I rapporti sociali - Agosto 1961

Donat-Cattin

Labor

Emilio Foglio

Baldwin, da qualche tempo, frequentava il « Twist Club » posto di ritrovo dei detentori del pacchetto azionario di maggioranza della « Real Estate Company » una immobiliare imponente. Ne erano autorevoli membri, fra gli altri, Charles Donovan, Leslie Lowel, Everett Gable. Si trattava di operatori in un ramo di un'attività che negli ultimi anni aveva assunto un notevole sviluppo.

Alla fondazione della Soritt tutti, meno il giovane Gable, erano tra gli azionisti della stessa e rivestivano cariche rilevanti nelle filiali degli stati del Nord.

Ma dopo una ventina d'anni si erano disfatti del loro pacchetto azionario per assumere vistose partecipazioni nella Real Estate Company in Washington D.C. Con essa avevano costituito interi quartieri, tra l'altro, nella stessa zona residenziale di Washington D.C. e disponevano di altissime amicizie persino nel clan presidenziale. Era noto che alle ultime elezioni, il partito democratico li aveva annoverati tra i migliori sostenitori.

Charles Donovan, Charlie per gli intimi, aveva avuto un ruolo di rilievo nella Soritt, fino al

momento in cui fu presieduta da Jack Powell. Poi si era buttato a capo fitto nell'edilizia, e si sussurrava che non fosse estraneo ad alcune attività con i Paesi dell'Est europeo. Anche la costruzione sul Mar Nero di alcuni grandi complessi alberghieri, soprattutto a Mamaja e a Varna, si diceva fossero dovuti alle sue particolari relazioni con esponenti politici dei partiti comunisti della Bulgaria e della Romania.

Charlie Donovan era di carattere difficile e godeva fama di imprevedibilità.

Preferiva recarsi dal barbiere piuttosto che a cerimonie ufficiali come il giorno in cui disertò il ricevimento offerto dalla Real Estate in onore del sottosegretario al Tesoro. Per una battuta corrosiva e una diavoleria riuscite, avrebbe sempre pagato prezzi inestimabili. Avrebbe ceduto l'oro della sua protesi dentaria. Di John Halsey, che gli sembrava brutto, disse che costituiva la prova del rovesciamento della legge di Darwin: erano le scimmie che derivavano dall'homo sapiens e non viceversa.

Quando nel febbraio 1962 la crisi investì il Comitato Interstatale dei Mercati Mobiliari, Charlie Donovan insieme agli altri membri del Board si dimise dall'alta carica.

Julius Cannon, alto funzionario dell'istituzione, disse allora che sarebbe rimasto al suo posto per essere il « cavallo di Troia » di Charlie. Charlie sembrava che attendesse la notizia da un secolo.

Lo sguardo era carico di sinistri bagliori di gioia mal dissimulata dal congenito lieve strabismo venereo.

— Julius vuole fare il cavallo di Troia — disse. I requisiti ce li ha tutti, ma, dubito che sia un cavallo.

Labor

Leslie Lowel, che manifestava visibili segni di misticismo, fu sempre ben utilizzato nelle Compagnie in cui operò.

Tutte ebbero tendenza ad utilizzare i suoi talenti di esortatore mistico, un tantino allucinato, ma di grande efficacia.

Ebbe sempre un grande credito tra giovani visionari e pensionati un pochino svaniti nei quali sviluppava la speranza e un candido sentimento di follia.

Dal 1955 Leslie lanciava le sue campagne pubblicitarie dalla televisione. Il suo pubblico lo seguiva con grande fervore. Nel 1960 si volle tentare di estendere la popolarità di Leslie e, dopo attente analisi, il dipartimento delle Pubbliche Relazioni della Compagnia gli suggerì di curare molto di più il modo di essere di fronte al video. Infatti era solito accompagnare le sue esortazioni con tono grave di voce e una aria cupa e un tantino funerea. Si pensò che mantenendo fermi il tono e la gravità dei pensieri, sarebbe stato opportuno sorridere almeno di quando in quando.

Il primo esperimento fu una completa catastrofe e nessuno osò proporre un secondo. Infatti, appena Leslie provò a sorridere la sua bocca si piegò sinistramente scoprendo una dentatura felina. I baffi si sollevarono accorciando il naso e tutto il centro del viso, gli occhi si chiusero dilatandosi in linea orizzontale creando nell'insieme una maschera preistorica dal ghigno pauroso.

I primi sondaggi indicarono che aveva disseminato il terrore nelle famiglie, soprattutto fra i bambini. Gli indici di gradimento calarono paurosamente. Tornato alla sua abituale maschera di composta e seria gravità riuscì a re-

cuperare, sia pure gradualmente, il credito perduto.

Giovane e finemente educato, Everett Gable portava nel club una nota di garbata eleganza. Ciò non gli impediva di mantenere ed estendere il controllo di tutta l'edilizia di Chicago.

Nel corso della campagna elettorale del 1955 del partito democratico, tutti e tre erano riusciti ad influenzare la Convenzione, facendole adottare una risoluzione a favore di una legislazione contro le partecipazioni incrociate, arrecando un insperato contributo ad una interpretazione restrittiva dello Sherman Act, della quale si compiacquero i più arrabbiati "liberals" della Suprema Corte.

Al contrario Burt ingoiava veleno perché questa repentina decisione scaricava su di lui, ultimo, irriducibile sostenitore delle partecipazioni multiple, il costo di una battaglia difensiva, solitaria quanto retrograda.

Burt sentiva inoltre che la loro decisione era stata un contributo alla svolta dello stesso Consiglio d'Amministrazione della Soritt.

Fu in una calda giornata di agosto del 1961 che al « Twist Club » si trovavano per una partita di golf Baldwin Arrow, Charlie Donovan, Everett Gable, Leslie Lowel e Burt Soritt. Si sarebbe conclusa con una cena di lavoro.

Giocarono per distendere ad un tempo i muscoli e la mente.

Poi si recarono a cena.

\* \* \*

Fra Burt, Charlie e Leslie si instaurava per la prima volta un discorso d'affari. Charlie e Le-

slie stavano per lanciare nuove operazioni finanziarie: quella di Leslie non solo era nuova, ma ardita e assai rischiosa, perché poteva comportare l'alienazione del pacchetto nella Real Estate. Charlie voleva collocare diritti speciali per nuove forme di comproprietà, Leslie, in un primo tempo, si limitava a collocare opzioni per futuri diritti: di qui l'elevato rischio.

Entrambi volevano far leva sui piccoli risparmiatori impegnandosi per la prima volta in una operazione finanziaria di massa.

Di qui l'interesse ad esplorare le intenzioni di Burt. Sarebbero stati disposti — cioè — ad accordare a tale clientela condizioni privilegiate e a riconoscere una partecipazione dignitosa allo stesso Burt.

Burt, cui per la prima volta, era stato rivolto il privilegio di un personale e diretto contatto con due noti esponenti di imprese notevoli nell'importantissimo ramo immobiliare, si sentiva lusingato ed eccitato. Gli pareva di capire che quei due personaggi si rivolgevano a lui perché di lui avevano bisogno.

C'era un tempo, non molto remoto, in cui le immobiliari disdegnavano, ogni rapporto su piede di uguaglianza, con le assicurative. Alle assicurative si era soliti pagare un premio, più imposto dal cartello delle immobiliari che dalla volontà delle compagnie. E basta. Burt era intimamente felice. I soloni scendevano dal trono. Non sarebbero stati loro ma lui a dettare condizioni.

Ostentando sicurezza e distacco e cercando persino di darsi un'aria di naturale superiorità, come risultasse da lunga tradizione, fece una esposizione secondo il suo stile, prolissa, infiorettata di molte inutili considerazioni. Il tut-

to poteva raccogliersi in pochi concetti che gli altri non tardarono ad afferrare in quel mare di parole.

Il ramo di affari è interessante — disse in fondo, Burt. A prima vista preferisco collocare diritti speciali anziché opzioni. Poiché la clientela è mia, vi propongo di costituire una nuova società sotto il mio controllo della quale sono disposto ad assicurarvi una quota rispettabile.

Più Burt parlava più i due interlocutori si « assentavano ». Non essendo buongustai non riuscivano a concentrarsi neppure sugli ottimi piatti elaborati dai cuochi del Club. Benché non concordato traspariva evidente il comune sentimento verso Burt: sentimento che aveva — questo sì — consolidate tradizioni.

— Cosa intendeva vendere l'assicuratore? Una clientela che controllava sempre di meno. E che uomini e che strutture offriva?

I suoi oppositori se la intendevano da un pezzo o con Charlie o con Leslie. I restanti o pensavano ai casi loro badando a sopravvivere o, se fedeli a Burt, era meglio perderli che trovarli.

Abituati al colpo d'occhio negli affari capirono di aver perduto tempo e questo costituì il solo motivo del loro rammarico.

Per non perderne dell'altro non replicarono.

Charlie non pronunciò nessuna battuta e Leslie non abbozzò neppure uno dei suoi sorrisi agghiaccianti.

Senza scambiarsi opinioni, nello stesso attimo, si alzarono e con discreti saluti si accomiatarono. Apparvero persino disinteressati a commentare l'accaduto.

Strano destino quello di Burt! Tanto decisivo entro la Soritt quanto insignificante fuori.

Aveva impostato quella serata che poteva essere tanto importante per lui nel peggiore dei modi.

Sembrava uno di quei pittoreschi personaggi che un secolo prima, cilindro con bandiera americana in testa, e arrotolati in goffi fracks neri, spacciavano pozioni ed elisir di lunga vita tra minatori e cercatori d'oro esterrefatti e famiglie di coloni divorate dalla malaria.

Si comportò esattamente così con Charlie e Leslie. Dimenticando che non erano né minatori né coloni.

Il mestiere di piazzisti di elisir di lunga vita, un secolo prima, lo avrebbero inventato loro.

## I pensieri sugli intellettuali

Gli intellettuali avevano goduto di posizioni di notevole rilievo alla Soritt: le loro pianificazioni a lungo termine, i progetti arditissimi per il ramo, avevano sempre destato interesse se non invidia nelle altre Compagnie.

Il loro potere fu inizialmente notevole. Negli ultimi anni era divenuto poco più che formale e decorativo.

Da quando Burt si convinse che non potevano esserci analisi più approfondite e soluzioni migliori di quelle che scaturivano da lui, il ruolo di questa categoria era divenuto sempre più secondario.

Burt tuttavia non desiderava rinunciare al suo ruolo di mecenate e per questo li avrebbe voluti tutti ugualmente intorno a sé.

Come con gli altri, era sempre attento ad alimentare le loro piccole rivalità per poterle poi signorilmente dirimere, aiutando tutti a scoprire i superiori pregi delle virtù dell'amicizia e della temperanza.

Il suo desiderio più recondito però era quello di volerli tanto intelligenti e preparati da una parte quanto sottomessi ed obbedienti dall'altra.

Tuttavia le cose, con suo sincero rammarico, erano sempre andate diversamente.

Nella prima parte della sua esperienza con questa particolare categoria, quelli che erano intelligenti e preparati, non solo non erano obbedienti, ma esigevano con successo, che ad obbedire fosse lui.

Con il clima rovente dell'Assemblea dei soci del '59, la maggioranza degli intellettuali lo abbandonò. Appartenevano per lo più alla categoria degli intelligenti non obbedienti.

Coloro che rimasero, erano come lui li desiderava: intelligenti ed obbedienti. Ovviamente questa distribuzione degli intellettuali secondo le menzionate caratteristiche non autorizza nessuna conclusione di carattere generale e, meno che mai, quella sulla esistenza di correlazioni inverse tra un gruppo di caratteristiche e l'altro. Tanto più che coloro che rimasero resero grandi servizi alla Soritt e a Burt in particolare. Alcuni tra costoro raggiunsero risultati impensabili nel settore delle pubbliche relazioni. Consideravano loro compito fondamentale quello di accreditare quotidianamente Burt come il « migliore » tanto all'interno quanto all'esterno della compagnia.

Sarebbero stati perfetti, se l'eccesso di zelo non li avesse posti più di una volta nel solco del culto della personalità.

Burt, istintivamente contrario a tutti gli eccessi, ed in particolare a quelli che, anche con buone intenzioni, potevano nuocergli, non aveva mancato di raccomandare benevolmente un uso più accorto degli strumenti di persuasione.

Ma lo zelo di questo compartimento della Compagnia poteva essere frenato a stento e finiva

sempre per prevalere sui consigli alla moderazione e alla riservatezza desiderati da Burt.

Quanto agli altri erano un gruppo pittoresco. Avrebbero potuto costituire un'associazione di profughi di quelle che stanno sempre in primo piano nelle cerimonie rievocative. Ma la grande diversità di opinioni non consentiva loro di godere dei benefici offerti da questa formula. Si limitavano ormai a sparute apparizioni individuali in occasioni compiacentamente create da questa o quella filiale della Compagnia. E con soddisfazione di tutti riuscivano a creare sempre quell'atmosfera indistruttibilmente romantica di cui sono capaci solo le autentiche vecchie glorie.

Burt, benché sentisse di avere più di una ragione di risentimento verso l'ingratitude di costoro, rilevava sempre con composta mestizia la loro triste condizione.

Era tentato di compiacersi della loro sorte di erranti, incapaci persino di unirsi per alleviare le loro pene.

Preferiva giudicare la situazione in modo meno passionale. Ad un freddo esame il loro errore fondamentale era quello di non avere saputo riconoscere la coincidenza storica, tutt'altro che casuale, tra Potere e Verità, di cui lui, Burt, era una manifestazione non secondaria. Se costoro avessero avuto in argomento, almeno in parte, la certezza che aveva lui, avrebbero sicuramente evitato le pene del loro triste stato.

Con toni pacati e mesti offriva spesso queste acute riflessioni a coloro che erano rimasti.

Segretamente poi accarezzava il desiderio di poter recitare in un giorno non lontano la parte del Padre che celebra il ritorno del Figliol prodigo.

Benché si ponesse come alternativa anche la possibilità di recitare la parte del Buon Pastore che ricerca la pecorella smarrita del suo gregge, preferiva, senza esitazione, la prima soluzione.

Ad una più accurata riflessione, nella prima soluzione, appariva chiaro, per lui e per gli altri, che era il figlio a chiedere perdono al padre avendo pienamente realizzato il significato delle sue colpe. Cosa che gli sembrava giusta e del tutto rispondente al caso.

Prof  
Szbe  
Roman

## L'Assemblea del Saint John College, Novembre 1961

Mancavano non più di dieci ore all'Assemblea del Consiglio di Amministrazione allargato ai Direttori delle centinaia di Filiali della Soritt. Il lavoro frenetico dal Marzo al Novembre 1961 per realizzare tutte le condizioni della fusione entro un anno, era bloccato su alcuni punti fondamentali: la eliminazione di ogni forma di partecipazione incrociata, la politica assicurativa verso i « paesani » e le popolazioni contadine di alcuni Stati, e la politica degli investimenti all'estero.

La Vancouver e la Soritt avevano non poche esposizioni verso la popolazione agricola. Desideravano continuare questa politica contro una obiezione di principio della Livingstone non del tutto comprensibile.

Sulle partecipazioni incrociate c'erano delle resistenze insormontabili da parte della Livingstone. *L&M*

Circa gli investimenti all'estero, poi, c'erano opzioni profondamente diverse dovute alle tradizioni di ciascuno. *FSM*

La Vancouver e la Soritt praticavano una politica esclusiva di riassicurazione presso i Lloyds di Londra. *CES*

La Livingstone assumeva in proprio tutti i rischi e non usava reimpiegare parte delle riserve in operazioni di riassicurazione sulla piazza di Londra. Un volume considerevole di riserve era, per tradizione, orientato in redditizie operazioni di finanziamento a lungo termine nei Paesi dell'Est. I Paesi a commercio di Stato non senza ragione erano oggetto di costante deplorazione in tutti i consessi internazionali per il disinvolto disimpegno da ogni regola di sana concorrenza. Le discriminazioni erano numerose in ogni campo: prezzi che non riflettevano i costi e alteravano le correnti degli scambi, improvvise e massicce offerte sul mercato dell'oro che alteravano il corso del dollaro, (obbligando il Tesoro Americano e il Fondo Monetario Internazionale a mantenere la parità del dollaro nei margini di oscillazione previsti e ad allargare la liquidità internazionale), approvvigionamento di capitali a lungo termine a condizioni particolarmente remunerative, che squilibravano i mercati finanziari di non pochi paesi, ed altre misure che erano causa di non minori turbamenti. *FSM*

La Livingstone aveva ereditato dalla Newman uno spirito prudente quanto oculato. La redditività elevata e costante negli affari era per tradizione un obiettivo circondato da grande rispetto. Nessun socio della Livingstone avrebbe mai potuto dirsi insoddisfatto, tuttavia, di un saggio di capitalizzazione degli investimenti all'Est che superava di un buon 30 % la media dei rendimenti nell'area euroatlantica.

— La filosofia, — come ripetevano con sereno distacco i dirigenti della Livingstone — non deve farci perdere di vista il significato delle cose pratiche, né ci deve far dimenticare quanto

sia importante rendere soddisfatti i Soci anche su questi aspetti.

Queste circostanze sono sufficienti per rendere del tutto chiare le ragioni per le quali si erano determinati — in ragione di esigenze vitali che avevano radici nel passato — ostacoli insuperabili per realizzare a breve il disegno storico della fusione di cui Burt a giusto titolo si considerava l'architetto e il direttore dei lavori.

\* \* \*

Burt a dieci ore dall'Assemblea aveva l'impazienza del condottiero di fronte alla battaglia decisiva.

Aveva, in via del tutto eccezionale e a tempo determinato, nominato Louis MacIntosh come suo rappresentante personale con pieni poteri per trovare soluzioni di compromesso con la Vancouver e la Livingstone.

Louis MacIntosh si sentiva intimamente felice per il riguardo, sia pure temporaneo, di Burt. Ritrovava lentamente le sue doti di uomo fedele e leale ai capi che, per inspiegabili e fatue circostanze, aveva smarrito per almeno un quinquennio.

Louis aveva fatto del suo meglio.

Al Saint John College, nel Maryland, Burt attendeva nervosamente bruciando sigarette e vuotando senza posa tazze di caffè.

Il grande disegno minacciava di frantumarsi clamorosamente proprio di fronte a centinaia di dirigenti che rappresentavano il fior fiore dei quadri della Soritt; vedeva già i volti ironici di Baldwin Arrow, Frank Mortensen, Paul Sauter, Lyonel Romanowsky, Charles Runney, Joseph Flanders, degli uomini della sfida perma-

nente alla sua pratica di governo. Sentì una morsa al fegato, nel pensare a ciò che poteva nascondersi dietro l'atteggiamento di coloro — amici o meno — che avevano appoggiato o non si erano opposti al grande disegno. Balenò ai suoi occhi la figura sfuggente di Victor Sheffield. Cosa avrebbe fatto lui, che in qualche modo raccoglieva i consensi degli Stati del Sud, se il grande disegno si fosse frantumato?

In quel preciso istante squillò il telefono. Louis MacIntosh, travolto dall'emozione, balbettando (il telefono sembrò trasmettere anche la sua immagine congestionata) ebbe la forza di dire: fatto, fatto, accordo fatto!

Fu attenta cura di premurosi amici rimettere in ordine Louis. Imbottito di calmanti e rifornito di almeno tre copie del testo di accordo, per far fronte ad ineliminabili rischi di perdita, Louis prese l'elicottero personale di Burt e discese nei prati vicini al Saint John College.

Con non poche reticenze veniva convalidata la politica assicurativa nel settore contadino.

Sulle partecipazioni incrociate nelle conglomerate vi era un impegno preciso ma con una esplicita clausola di impegni « ora per allora », soggetta a tutti i rischi del caso.

Per gli impieghi all'estero si decise di unificare la strategia al momento che le grandi Compagnie su scala mondiale avessero deciso di unificarsi o stringere accordi di collaborazione.

La natura di questo accordo apparve ai non direttamente interessati, singolare e strabiliante. Si trattava di un accordo basato su una condizione risolutiva di cui non si conosceva la pratica realizzabilità. Ciò dipendeva in gran parte dal fatto che coloro che dovevano realizzarla non erano stati neppure interpellati.

I contraenti, tuttavia, fortemente persuasi del superiore valore delle loro « weltanschauung » non furono neppure sfiorati dal dubbio che questa potesse essere puramente e semplicemente una visione.

La loro intima sicurezza fu tale che stipularono e interpretarono l'intesa, considerando idealmente presenti, consenzienti e stipulanti l'insieme delle altre compagnie straniere. Nel delirio collettivo l'assenza delle Compagnie fu ritenuta circostanza di fatto del tutto ininfluenza sulla validità dell'intesa.

L'allegria fu generale nel clan di Burt.

Burt contenne le forme della felicità esteriore. Pensò più concretamente alla solennità del momento e al modo misurato con cui sottolineare questa solennità in assemblea, il giorno dopo.

\* \* \*

Quando si presentò all'Assemblea il mattino successivo era assolutamente sicuro dei termini del suo discorso.

Bisognava sottolineare lo splendore del passato in una giusta evocazione dello spirito patriottico della Soritt. Bisognava subito dopo spalancare gli orizzonti luminosi dell'avvenire così come era stato auspicato, voluto e determinato dalla Soritt. Su questo secondo punto ci sarebbe voluta sobrietà, scarsa retorica, appello alla ragione e non ai sentimenti.

Tutte le corde emotive avrebbero dovuto suonare sull'ultimo punto. Al momento del passaggio dal passato al futuro. Come quando nei matrimoni la sposa lascia il braccio del padre per sostenersi a quello dello sposo.

Uno dei cronisti presenti, tra i più influenti, si espresse così:

« L'Assemblea della Soritt, ha ascoltato il solenne annuncio dello scioglimento della Società, in piedi, in un commosso e raccolto silenzio seguito da una larga, prolungata ovazione ». Come Burt si aspettava, molti occhi luccicavano. Non si domandò se la sposa piangeva di gioia nel momento di abbandonare il padre o se piangeva dalla disperazione di abbandonarlo.

Preferì credere che fosse solo trepidante di gioia per l'imeneo imminente.

Solo i quadri più giovani, tra i quali facevano spicco quelli allevati da Peter Chanastry, esprimevano con chiarezza il loro delirante entusiasmo.

Apparve subito chiaro che le dimensioni della vittoria di Burt crescevano ora per ora, momento per momento. Opposizioni, reticenze occulte o larvate, venivano sommerse dall'entusiasmo frenetico di coloro che si consideravano vincitori.

Gli interventi alla tribuna mostravano che non vi erano opposizioni alla soluzione tracciata con mano maestra ed incisiva da Burt. L'esercito marciava, i generali, anche quelli più reticenti o che avevano nutrito dubbi sulla strategia, erano loro malgrado alla testa delle truppe.

Burt ascoltava ormai distratto perché sentiva salire solo l'onda montante di una vittoria senza proporzioni.

Era — diceva a se stesso — il giusto trionfo di una superiore concezione della storia e della strategia politica, che non potrà mai essere sconfitta! Concedeva però la sua attenzione solo ad oratori come Baldwin Arrow, Frank Mortensen, Lyonel Romanowsky, Charles Runney, Joseph Flanders.

Baldwin Arrow non sollevò riserve di date, alluse al futuro e a possibili connessioni tra la evoluzione della borsa e le ripercussioni sui titoli della società unificata.

Frank Mortensen, l'uomo della battaglia sui tempi della fusione, parlò come se quella riserva non l'avesse mai presentata. Burt ascoltava senza perdere una parola o un cenno di questa resa a discrezione.

Lyonel Romanowsky seguiva ad insistere sulla necessità che tutte le Compagnie e tutte le loro filiali effettuassero l'operazione di fusione. Evoca ancora fantasmi! ridacchiò Burt.

Joseph Flanders che non sapeva mai resistere ai richiami letterari raccontò una storia affascinante di cercatori d'oro nelle foreste della Amazzonia, senza visibili connessioni con i problemi in argomento. Burt sorrise: elude e si arrende. Burt si distendeva sempre di più.

La vittoria era senza precedenti. Era venuto il momento di gustarne i frutti fino in fondo. Burt abbandonò la tribuna e si aggirò fra i convenuti.

Raccolse le felicitazioni degli amici che erano sempre più numerosi. Ma non mancavano certo coloro che non gli rendevano l'ossequio che riteneva gli fosse dovuto.

Era il gruppo di Baldwin Arrow; Burt si ricordò che amavano riunirsi tra loro e definirsi « gruppo ».

Burt non rinunciò ad estendere i confini della sua vittoria.

Incontrò non propriamente a caso Frank Mortensen che come sempre incrociava sulle labbra un sigaro amaro e un sorriso sardonico.

« Fammì una confidenza Frank: dove sono gli altri 22 del gruppo? »

« Sono con il culo incollato a un ristorante dove mi aspettano! Per mangiare bene e bere meglio! »

Rovesciò sul viso di Burt una boccata di fumo amaro, sorrise gelidamente e se ne andò.

Burt incrociò anche Joseph Flanders libero, come sempre, dalla testa ai piedi.

Hai veduto per caso qualche amico del gruppo? gli chiese Burt.

« La vita è lunghissima. In questo modo finisce il mondo! Non con urlo ma con un lamento! » Ereno versi di Thomas S. Eliot. Joseph li recitò a Burt con aria incantata. Joseph sembrava disposto a continuare. Burt, che aveva scarsa dimestichezza con la poesia, preferì non correre rischi e si allontanò in fretta.

« Secondo le ultime notizie il gruppo è passato dallo stato solido allo stato liquido. Avete un brevetto in proposito? » chiese a Lyonel Romanowsky.

« È proprio come dici tu, Burt. Allo stato solido faceva bozzi in testa; adesso brucia e fa vesciche! Datti una regolata! »

Lyonel non aveva grande dimestichezza con i sorrisi, come con naturalezza facevano Frank e Joseph. Era sempre dotato di numerosi biglietti da visita che contenevano l'invito perentorio a viaggi di andata senza ritorno in luoghi non propriamente turistici.

Si trattava di inviti che venivano solitamente rivolti in via verbale negli ambienti non del tutto vincolati a sottigliezze estetiche e a reticenze di linguaggio.

Da un gesto repentino di Lyonel, Burt capì che stava per recapitargli un biglietto il cui contenuto gli era già noto. Girò al largo alla ricerca di altri interlocutori.

Li ricercò ad uno ad uno e rivolse a tutti la stessa domanda, infilando, con rinovata sete di trionfo, il ferro rovente nella piaga.

Ma i bastardi non gli davano la soddisfazione che cercava. Erano battuti, stravolti, ma non firmavano l'atto di resa, non invocavano la pietà del vincitore.

\* \* \*

Consumò in un convito di intimi le gioie del trionfo e si ritirò nel suo appartamento per tirare le fila di quella prima intensa giornata. Si distese su una poltrona volgendo lentamente lo sguardo sul soffitto in penombra. Provò un senso profondo di sollievo da quel massaggio oculare appreso in una delle più sofisticate cliniche di culturismo di New York. E lentamente, pacamente, tracciò un bilancio preventivo sugli eventi e le alleanze future.

La situazione si era prodigiosamente rivolta a suo favore nelle ultime 24 ore. Ora la situazione era la seguente. La via della fusione era irreversibilmente spianata. La sua presidenza nella società unificata era fuori discussione. Il suo controllo all'interno della nuova società era ugualmente assicurato. Appropriati incentivi avrebbero fatto confluire nella sua persona le forze della Vancouver, parte delle minoranze della Livingstone e il grosso della Soritt.

Sull'atteggiamento degli oppositori alla fusione, ora che la situazione era cambiata non aveva dubbi. Paul Saulter che controllava i piccoli coltivatori dello Yowa era un suo devoto, diviso da lui solo dal problema della fusione. Una volta trascinato nell'impresa sarebbe stato lieto di ristabilire un rapporto di fedele e disinteressato sostegno alla sua persona.

Lo stesso ragionamento valeva per Joel Spirdion del South Carolina e molti altri dissidenti del Sud. L'ambiguità di Victor Sheffield si sarebbe liquefatta.

Guardando spassionatamente le cose, che cosa di diverso avrebbero potuto fare? Chi se non lui soltanto poteva offrire loro garanzie e protezione?

Al di là del sentimento di devozione che naturalmente gli sembrava dovuto, credeva che un'obiettivo necessità vitale dovesse legare il gruppo degli oppositori alla fusione alla sua sorte.

Da quel lato nessun dubbio.

Rimanevano il gruppo di Baldwin Arrow e quello di Peter Chanastry.

Peter non chiedeva protezione perché sembrava convinto di potersela assicurare da sé. Con lui, di cui intravedeva positivi segni di ravvedimento e quindi di maturità, il problema doveva essere posto diversamente. Meno emotivamente e più freddamente. La via del sentimento era la meno idonea.

La via maestra poteva essere quella di una sua promessa a medio termine ...

Rimaneva il gruppo di Baldwin. Qui il discorso doveva essere chiaro. Recuperare il recuperabile e schiacciare i renitenti.

Erano chiaramente il tipo di vinti che non meritavano perdono. Che non sarebbero mai stati capaci di rientrare in un clima di fedele ed incondizionato rapporto di lealtà.

Questo giudizio gli sembrò definitivo ed irrevocabile. Tornò col pensiero a Peter Chanastry. Una soluzione a medio termine da cui fosse esclusa ogni componente emotiva.

\* \* \*

Prese coscienza che stava puramente e semplicemente affrontando un problema di successione nella nuova Società.

Provò una strana contraddittoria sensazione. No, non era il distacco dall'impegno nella futura società a sviluppare questa sensazione. Era piuttosto un altro aspetto del problema. La piena consapevolezza del suo diritto anzitutto, e della necessità poi, di decidere degli eventi riguardanti la ex Soritt.

Per quegli eventi occorreva conoscere uomini e cose. Valutare il passato, gli uomini nel loro passato. E poi l'avvenire e la capacità di ciascuno di essi di rispondere alle esigenze del futuro.

Si sentì sempre più disteso.

Nell'atmosfera di trionfo che lo circondava trovava le condizioni proprie per affrontare e risolvere problemi sempre più elevati, problemi universali.

La sua fantasia prorompeva senza limiti mentre si sollevava verso problemi implicant gradi di astrazione sempre più elevati.

Le riflessioni sul problema della successione divenivano sempre più penetranti e acute.

Gli era perfettamente chiaro che solo chi detiene il potere, ora, ha il diritto di conferire lo scettro di comando. Negli orizzonti della storia conosciuta non si erano mai adottate soluzioni difformi. Questo doveva apparire incontestabile per tutti.

Diritto naturale e diritto positivo si erano intimamente saldati nel rispetto assoluto di questa pratica nel corso dei tempi.

Unica deviazione la rivoluzione francese e le

esperienze successive. E anche la esperienza singolare degli USA. Singolare perché, in fondo, fu solo la cultura dei « pilgrim fathers » ad avviare un'esperienza di sovranità dal basso, dal popolo. Ma era un'esperienza di libertari, di anomali.

Cos'erano in fondo gli ultimi due secoli o la pratica dei pochi cosiddetti civilizzati, oggi, se comparati al profondo spessore della Storia e all'entità complessiva della specie umana? Non c'era bisogno di scendere a banali misure quantitative per capire che la cosiddetta scelta democratica, la scelta dal basso era ancora allo stadio di aliquota infinitesima, di fragile esperienza, di oasi annegata in un oceano profondo e immutabile.

Si sentì sorpreso dalla spregiudicatezza della sua stessa riflessione e del raffinato approdo di questa prima conclusione.

Trovò carico di suggestione il fatto che la sua opinione in materia di successione coincidesse esattamente con la pratica dominante della storia dell'essere umano.

Né la cultura succhiata dall'infanzia, né la raffinatezza del College in cui aveva conseguito il suo dottorato erano riusciti ad impedire il manifestarsi in lui della forza prepotente di questo principio naturale.

Come uomo del duemila sentiva chiaramente che c'era qualcosa di errato o quanto meno di precario nei fondamenti filosofici dell'illuminismo, nelle astrazioni del contratto sociale e nella non dimostrata superiorità del principio della sovranità dal basso.

Nell'oceano della storia questi principi non erano che una delle tante forme di sperimentazioni, di evidente carattere transitorio.

Sì, la rivoluzione americana e quella francese erano soltanto un « accidens » della storia. Una deviazione dal solco naturale per riprenderlo più a valle in condizioni migliori.

In definitiva gli sembrava discutibile soltanto la legge salica, perché circoscriveva la possibilità di scelta del successore solo nella linea diretta della discendenza familiare. Una limitazione alle alternative possibili, di portata tale, da rendere inaccettabili i rischi connessi.

Questo per la ragion pura.

Gli sembrò di avere argomenti tanto eccedenti il necessario, da sentirsi in pieno diritto di decidere.

Anche dal punto di vista della ragion pratica, c'era qualcuno che poteva assumere queste decisioni meglio di lui?

Con tutta onestà rispose a se stesso che non c'era proprio nessuno.

\* \* \*

Riprese il filo del ragionamento, concentrandosi su Peter Chanastry, visto come suo successore.

Peter era collocato nel punto più giusto per essere il punto di riferimento degli uomini della ex Soritt anche in un lontano domani.

Non amava Chanastry. Il ricordo delle accoglienze che gli riservò ad un'assemblea degli assicurati di Cleveland, era ancora capace di risvegliare furori sopiti solo in apparenza.

Era tra coloro che più gravemente avevano lese le regole della lealtà che gli si doveva.

Ma era anche giusto riconoscere che da qualche tempo manifestava una chiara volontà di essere sulla strada buona del ripensamento. In effetti

manifestava una lealtà non dichiarata, distante, ma non per questo meno apprezzabile.

Esisteva così la condizione necessaria perché Peter potesse essere designato come suo successore. La decisione era per lui definitiva.

Con riserva sulla sussistenza della lealtà di Peter.

Decise pure di non notificare la decisione. Avrebbe però emesso segnali impercettibili e intermittenti verso Peter. Quanto bastava perché ne afferrasse il significato.

Il trionfo lo circondava come non mai.

Il pensiero andò a Napoleone, alle Piramidi a Mac Arthur sulla tolda della Ammiraglia all'atto della resa del Giappone ...

Aveva deciso che sarebbe stato Presidente della nuova società unificata.

Aveva deciso sulla eliminazione dei residui avversari interni.

Aveva deciso sulla sua successione.

E poi?

E poi la gloria!

Chiuse gli occhi e si vide insediato in uno scanno solenne ed austero dell'aula assembleare del Campidoglio.

Coglieva con sonni dorati i giusti frutti della più strepitosa vittoria della sua carriera.

\* \* \*

Benché attento ai segni, lui all'indomani, non riuscì a cogliere il senso pacato del discorso di Peter Chanastry. Benché lieto della vittoria non assunse i toni della marcia trionfale. Constatò contrariato che la sposa non si recava all'altare con letizia. Ricordò che nessun matrimonio può durare senza amore.

Formulò accenni sfuggenti a non lieti presagi. Ma non seppe dire in qual modo, pronto ed efficace, potesse nascere la letizia nella sposa. Burt non registrò questi particolari e seguì ad essere pienamente felice.

## Riflessioni culturali

---

In una serata noiosa trascorsa tra sedicenti intellettuali, Burt trovò un solo elemento di interesse. Era il tema della difficoltà di guidare e dirigere gli uomini.

Un giovane barbuto con gli occhi infiammati da continue e prevedibilmente confuse letture parlò delle concezioni di un ignoto scrittore italiano del 500. Un certo Machiavelli. Burt fu attirato da alcuni concetti sulla funzione dei capi, sul loro modo di dirigere e di intrattenere rapporti con i subordinati.

Chiese dove avrebbe potuto trovare dettagli e il giovane considerò un successo personale riuscire a dare un consiglio culturale ad un uomo come Burt.

Fu così che, avendo acquistato un'edizione italiana del *Principe*, ricercò i capitoli di suo interesse e concentrò la sua attenzione su questo passo.

« Nondimeno, debba essere grave al credere e al muoversi, se si fece paura da se stesso, e procedere in modo temperato con prudenza e umanità, che la troppa confidenza non lo facci incauto e la troppa diffidenza non lo renda intollerabile. Nasce da questo una disputa: s'elli

è meglio essere amato che temuto, o e converso. Rispondesi, che si vorrebbe essere l'uno e l'altro: ma perché gli è difficile accozzarli insieme, è molto più sicuro essere temuto che amato, quando si abbia a mancare dell'uno dei due (...) Debbe, nondimanco, el principe farsi temere in modo, che, se non acquista l'amore, che fugga l'odio, perché può molto ben stare insieme essere temuto e non odiato, il che sarà sempre quando si astenga dalla roba de' suoi cittadini e de' suoi sudditi, e delle donne loro: e quando pure li bisognasse procedere contro al sangue di alcuno, parlo quando vi sia iustificazione conveniente e causa manifesta; ma, soprattutto, astenersi dalla roba d'altri: perché gli uomini si dimenticano più presto la morte del padre che la perdita del patrimonio ».

(Machiavelli, Il Principe - XVII).

La traduzione non era brillante né chiara. Chi vi aveva provveduto, aveva dovuto superare non pochi ostacoli data l'arcaicità del linguaggio. Rilesse più volte attentamente. E quando ritenne di aver capito abbastanza si sentì soddisfatto di sé. La situazione per come la conosceva era abbastanza prossima a quella descritta da quel remoto autore.

Il mestiere del principe è reso complesso in ragione soprattutto dell'atteggiamento dei subordinati e dei sudditi. Se fosse stato in grado di dare suggerimenti al Machiavelli, avrebbe sottolineato che i subordinati sono persino peggiori e più temibili dei sudditi. Quanto questi fossero infidi, subdoli e disposti ad essere guidati con la frusta anziché con la persuasione, soltanto lui poteva saperlo.

Sì, era bene bilanciare prudenza ed umanità, senza cadere in eccessi di confidenza con chic-

chessia. Mancava a suo parere la legittimazione dell'uso della forza, sotto forma di coazione morale, s'intende, per piegare le volontà proterve.

Il diritto del principe alla lealtà e alla subordinata obbedienza dei sudditi, non gli sembrò sottolineato a sufficienza.

Il dilemma tra l'essere amato e l'essere temuto gli sembrò mal posto. Non si trattava di orientare il principe verso una generica opzione soggettiva. Occorreva definire il dovere dei sudditi alla lealtà incondizionata lasciando semmai ad essi l'opzione di farlo con amore o con timore.

Si compiacque con se stesso perché anche nelle peggiori circostanze non gli fu necessario procedere contro il sangue di alcuno. Questo per lui era il punto fermo: aveva strutturalmente orrore del sangue! Benché gli risultasse — fondatamente — che non tutti negli affari e fuori degli affari nutrissero eguali sentimenti di orrore.

Proseguendo si fermò sul passo seguente:

« Quanto sia laudabile in un principe mantenere la fede e vivere con integrità e non con astuzia, ciascuno lo intende: nondimeno, si vede per esperienza ne' nostri tempi quelli principi avere fatto gran cose che della fede hanno tenuto poco conto, e che hanno saputo con l'astuzia aggirare i cervelli delli uomini: e alla fine hanno superato quelli che si sono fondati su la lealtà.

Dovete adunque sapere come sono due generazioni di combattere l'uno con le leggi, l'altro con la forza: quello primo è proprio dell'uomo, quello secondo è delle bestie: ma, perché il primo molte volte non basta, conviene ri-

correre al secondo. Pertanto a un principe è necessario sapere bene usare la bestia e l'uomo ».  
(Machiavelli, Principe - XVIII)

Decisamente questo passo gli sembrava intrinsecamente fragile.

Non era stato lui a proclamare che il fine giustifica i mezzi?

Non c'era ingegnosità particolare nel constatare quali principi siano fortunati e perché. Non c'era troppo moralismo nel distinguere tra forza della legge e legge della forza? A chi non piacerebbe fondarsi soltanto sulla legge della lealtà dei sudditi? Il problema è « che fare » quando la legge i sudditi non la intendono. La soluzione non può essere quella per la quale il principe si rassegna a non essere principe! Se il principe è un bene in sé, come il Machiavelli mostra di credere, quale valore hanno queste sottigliezze tassonomiche sui mezzi?

Trovò priva di fantasia e di completezza empirica l'indicazione estrema tra legge e forza. Tra il bianco e il nero c'è il grigio, disse a sé stesso meditando intensamente.

Ad esempio creare un conflitto per arbitrarlo è un mezzo per ottenere lealtà e forse devozione. Inventare un problema che non esiste, per evitare quelli spinosi che esistono, significa mantenere orientati nella direzione voluta gli umori e le volontà dei sudditi.

Possedere o mostrare di possedere la verità tutta per sé infonde sicurezza e crea la condizione propizia al trasferimento di responsabilità.

Effetto importante quando c'è una certa aliquota di sudditi animati da questo desiderio.

Trasse un sospiro e si distese, poggiando il capo sullo schienale della poltrona. Poi concentrò lo sguardo sullo sfondo del soffitto, in

quel riposante esercizio di massaggio oculare che solo pochi privilegiati potevano apprezzare.

Chiuse gli occhi e pensò, con tutta modestia, che il Machiavelli avrebbe potuto beneficiare di non pochi dei suoi consigli.

## Il Consiglio di Amministrazione del marzo 1962

---

Il Consiglio d'Amministrazione del Marzo 1962 recava (come ormai accadeva puntualmente da un anno) la questione della fusione con le altre compagnie.

Quel giorno Burt Soritt si alzò di buon umore, ebbe cura dei suoi fiori, sorbì rapidamente una tazza di caffè e fece una passeggiata igienica al Central Park.

Era tanto vicino a casa sua e tanto forte l'abitudine acquisita, che inconsciamente aveva finito per considerare il parco come sua proprietà. In fondo, pensò, la differenza fra chi è proprietario e chi non lo è non risiede, fisicamente parlando, che nella esclusività dell'uso.

Possibile, che una tale infima differenza sia stata, sia e probabilmente sarà all'origine di così profonde divisioni e così laceranti contrasti?

Gli uomini non sanno riflettere abbastanza, concludere. Calcando piacevolmente prima il tacco e poi la punta dei piedi nel tappeto erboso del parco, lasciò correre liberamente il pensiero e questo, come l'asta di una roulette, si fermò sul Consiglio d'Amministrazione di quel giorno. Provò un grande senso di sollievo nel ricordare

gli eventi dal marzo al novembre dell'anno precedente.

Era stato l'artefice di un'operazione di portata storica. L'aveva costruita con un colpo di genio esattamente un anno prima. Nella frammentazione generale delle posizioni, nella confusione delle prospettive, si insinuava una incredulità crescente.

Ricordava esattamente le successioni dei Comitati di Presidenza del Marzo '61, nelle quali uno scetticismo cinico e beffardo faceva giustizia di ogni prospettiva ideale, di ogni capacità di decisione che fornisce una risposta positiva ai voti ansiosi di milioni di assicurati. Fu in quel preciso istante, proprio in quel preciso istante, nel quale il cinismo e la decadenza sembravano aver partita vinta, che il suo istinto (sarebbe immodesto parlare di istinto infallibile?) lo avvertì che bisognava rovesciare l'intera situazione, spostare in avanti l'asse delle decisioni. Sollevare tutti dal pantano. Portarli a discutere dal livello della collina più alta laddove l'aria è pura e i panorami sono immensi. Sentì tutto questo con la forza prepotente dell'intuizione che non conosce e non vuole conoscere la mortificazione delle « verifiche razionali ». I colpi d'ala non appartengono alle leggi di natura, alla piatta monotonia delle leggi fisiche.

Alla proliferazione disadorna di discorsi vuoti, al fiume limaccioso di migliaia di parole.

Decise allora di non ingaggiarsi in un discorso elaborato. Di non enunciare premesse, dimostrazioni, passaggi logici, corollari.

Ma di affermare semplicemente: « faremo la fusione esattamente ad un anno data ».

I ricordi si intrecciavano alla riflessione, sotto

gli stimoli dell'aria frizzante condita dai tigli, dai platani, dai cupressus arizonica, dalle azalee in fiore che gareggiavano nel rivelarsi alla luce.

La storia si fa con poche parole, forse con una! Alea jacta est! ricordò e il resto è noto.

Fu anche colpito dal valore della proposizione contraria: la storia dunque non si fa con i sofismi, con l'affardellamento di migliaia di parole, con i discorsi, dotati o no, di buon senso. Sentì un vago senso di disagio. Gli accadeva di frequente di affastellare migliaia di parole combinate in variegati, sfumati (forse non disdicevoli) sofismi.

Sorrise ancora. Già, ma non è sempre possibile sveltare, imporre il marchio della genialità per cambiare la storia.

I più fortunati dei mortali dai tempi di Alessandro il Macedone avevano operato genialmente due o tre volte nella loro esistenza. Forse una sola volta. Il resto era dovuto alla compiacenza degli storici sempre troppo inclini a creare miti.

Un sasso lo fece oscillare. Imprecò e si accorse di avere addosso un leggero malessere, ma non a causa del sasso.

La situazione in borsa non gli piaceva. L'offerta sovrabbondava, i corsi cadevano, quali più, quali meno. Azioni e obbligazioni erano « hot », scottavano. Era come se disfarsene rappresentasse la salvezza. Un evento imprevedibile, del tutto imprevedibile, un anno prima, quando formulò la storica proposta.

Non gli piaceva neanche la fretta con cui si era fatta giustizia del board del Comitato Interstatale dei Mercati Mobiliari. Il board era stato costretto a dimettersi e si sarebbe dovuto

procedere quanto prima ad una nuova elezione delle cariche.

Inoltre i gruppi di minoranza delle tre compagnie assicurative, rappresentanti gli interessi di grosse conglomerate, dimostravano irrequietezza, lesinavano fiducia. Sarebbe stato necessario neutralizzare gli uni e assicurare una presenza degli interessi assicurativi del nuovo Comitato Interstatale almeno pari a quella precedente.

Non gli piaceva poi il colpo finale di Baldwin Arrow: accusando uno stato vago di malessere nella Soritt, aveva deciso di assumere responsabilità meno gravose in una conglomerata.

Non era però il risvolto emotivo di perdere un giocatore sottile che lo preoccupava. Da qualche mese l'accentuarsi del conflitto con Baldwin, accentuazione provocata ad arte dallo stesso Burt, gli era stato di grande utilità. Poiché Baldwin non riusciva ad uscire da un'opposizione isolata, si determinava meccanicamente un rafforzamento del legame tra i restanti membri del Comitato di Presidenza.

Che cosa sarebbe accaduto dopo l'uscita di Baldwin Arrow? Senza la sua funzione di parafulmine sarebbero emerse spinte policentriche? Victor Sheffield, suo vice presidente, sarebbe rimasto così facilmente dietro lui una volta uscito Baldwin Arrow, per il quale — come era noto — non nutriva alcuna simpatia?

L'altro neo, che lo faceva pensare e un po' soffrire, era rappresentato dall'uscita inopinata di Ralph Vancouver di qualche giorno prima. Irving Whiterichman, benché scontroso e imprevedibile, non avrebbe mai commesso la scorrettezza di Ralph. Soltanto ora, capiva quanto Irving fosse migliore di lui. E poi l'amicizia è

sempre una condizione favorevole, anche quando gli affari dividono, anche quando creano situazioni difficili.

Inopinatamente, senza preavvisi, senza mandato, senza decisione dei propri organi, Ralph Vancouver aveva infatti annunciato di sottrarsi all'impegno della fusione alla data fissata. Incredibile! Mai nella sua lunga esperienza aveva incontrato chi sapesse tanto impunemente calpestare impegni assunti passando sopra la volontà dei propri assicurati e soci, dei rappresentanti, degli agenti, dei managers e del Consiglio. I tempi decisamente peggioravano.

Lo infastidiva ricordare che c'era aria di collusione tra Ralph e alcuni dei suoi e anche alcuni della Livingstone. Sotto questo aspetto il problema era reale e la minaccia temibile.

Ma bisognava ignorarlo. La valutazione doveva centrarsi su un solo punto. Si trattava di una iniziativa isolata, di un gesto sconsiderato, di un evidente atto di trasgressione degli impegni assunti. Il problema doveva essere presentato così e Ralph Vancouver doveva diventare il bersaglio di tutte le forze pronte ad assolvere ai loro impegni, fedeli al patto.

Nubi, non più che nubi, disse traendo un profondo respiro — o meglio elementi congiunturali negativi in una situazione dominata da un solo evento, di portata storica, la fusione tra la Soritt, la Livingstone e la Vancouver. Gonfiò i polmoni di aria ricca di mille sapori, gli sembrò che l'erba soffice rendesse più agili ed elastiche tutte le sue giunture, sentì una grande limpidezza intorno alle tempie e il pensiero lucido. In queste condizioni — si disse — il presente non può essere che la proiezione del passato.

Nel salone c'erano pressoché tutti, in un'aria di bonaccia che non lo convinceva del tutto.

Prese la parola per introdurre sull'unico punto dell'ordine del giorno: la fusione fra le tre assicuratrici.

Pensò di essere puntuale, tenendo gli argomenti legati al massimo di coerenza. Ricordò gli impegni assunti nella riunione precedente e dimostrò come fossero stati portati a termine. Evitò slanci retorici e acrobazie dialettiche, come pure era stato portato a fare altre volte.

Il tono della voce era freddo, privo di emozioni, distaccato così come conveniva ad un sermone.

Solo in un punto, il tono di ordinaria amministrazione, divenne più caldo: quando colpì con parole sferzanti l'operato di Ralph Vancouver. Ma, con tono tornato improvvisamente calmo, fece capire che la più parte del board della Vancouver non seguiva il Presidente. Ci avevano tenuto a fornire a lui, Burt Soritt, le più ampie assicurazioni.

L'obiettivo dunque era tenere tutti i consiglieri della Soritt legati alle precedenti deliberazioni. L'importante era ancora fare passi avanti nella direzione che tutti, al 98 %, avevano liberamente scelto.

Superato questo piccolo fossato con la stessa maggioranza, pensò, ogni ulteriore ostacolo sarà travolto.

Così cercò di essere più ovvio che mai e quasi incolore. Le forze della Soritt avrebbero dovuto tutte superare il fossato, con un lieve salto, senza neppure vederlo né tanto meno temerlo.

Ralph non era stato altro che un imprudente,

inevitabilmente condannato a rimanere isolato; dai suoi anzitutto e dall'insieme degli affari del ramo. Chiuse proponendo di riconfermare gli impegni alle date previste.

Sedendosi con spirito tranquillo, lanciò sorrisi e frizzi più del solito. Tutto doveva contribuire a creare un clima normale, privo di qualsiasi elemento di incertezza e perplessità.

Nessuno chiese la parola nella mattinata e tutti preferirono recarsi a colazione. Continuava l'aria di bonaccia e tutti sembravano concorrere a creare un clima privo del benché minimo elemento di curiosità.

La riunione pomeridiana cominciò stancamente. Quei pochi che presero la parola concordarono con le proposte di Burt Soritt.

La cosa era di scarso significato. Si trattava di uomini che da sempre erano le ombre di Burt. Poi, Frank Mortensen, smentì Burt per le notizie sulla Vancouver. Al contrario di quanto affermato da Burt, la maggioranza non era pronta alla fusione. Di conseguenza non c'era da nutrire illusioni. Bisognava cambiare progetto e semmai realizzare la fusione con la Livingstone soltanto.

Sempre pronti ad uscire dalla tana, questi bastardi — fu il primo pensiero di Burt.

Avvertì immediatamente il senso di disagio che tante volte lo aveva preavvertito di difficoltà in vista. Immediatamente dopo fu la volta di Peter Chanastry.

Di carattere scontroso, Peter era afflitto sin dall'adolescenza da visioni apocalittiche, e di queste, infatti, vi era traccia in ogni suo discorso. Data questa inclinazione, nutriva grandi simpatie per una setta che da trent'anni era solita annunciare il giudizio universale per il giorno

successivo. La setta perse di credito presso il grande pubblico quando questo si avvide che il giorno del giudizio non era né per il domani né per il giorno dopo. Il loro giornaleto di netta ispirazione « underground » sarebbe stato divertente per un certo pubblico sempre alla ricerca di emozioni, se non fosse stato scritto in modo incomprensibile. Ciò non impediva a Peter di coltivare ugualmente i suoi sentimenti e di esprimere alla setta la sua devozione.

Peter iniziò nel modo consueto. Il quadro era più nero del solito. Vedeva ecatombi indescrivibili. Gli altri consiglieri, che capivano quanto questi sfoghi fossero necessari a Peter, lo seguivano con compresa tolleranza. Doveva essere chiaro che non c'era da subire ricatti da parte di nessuno — annunciò Peter. E, in ogni caso, lui non avrebbe subito né ricatti di prima mano di Ralph Vancouver, né quelli più o meno diplomatizzati di Burt Soritt.

Burt Soritt avvertì la minaccia dal tono della voce.

L'ultima volta che l'aveva intesa così era nella assemblea del '59 all'epoca del grande scontro. Malgrado i suoi reconditi pensieri sulla successione non amava Peter Chanastry. Peter, tuttavia, rappresentava per lui una continua indicibile soddisfazione da quando lo aveva trasformato in fedele alleato d'affari. Ricordò ancora una volta con furore il modo con il quale Peter lo fece accogliere dai soci anziani e dagli assicurati di Cleveland alla fine del '58.

Ora, da due anni, la belva narcotizzata scortava da lontano la marcia del convoglio, in un muto e subordinato e lealmente rispettato patto di alleanza.

No, non era il tono che lo infastidiva: da tempo

era abituato a controllare ogni emotività. Pensò a quello che concretamente significasse rompere l'alleanza con Chanastry.

Subito dopo, il timore prese forma più definita, ed egli sentì una fitta profonda alla bocca dello stomaco: poteva riaccendersi la miccia dello scontro tra i due blocchi del Consiglio.

Non si sbagliò. Il fuoco divampò.

O con tutti o niente fusione! da una parte. Fusione subito per piegare il ricatto! dall'altra. Questi furono i punti di coagulo di una divisione che invano la maestria di Burt si era sforzata di smorzare.

Lo scontro cresceva in aggressività e violenza.

Il trionfo e l'uniformità di vedute realizzati sei mesi prima nei verdi prati del Saint John College, il capolavoro dell'intera carriera di Burt, era soltanto un confortevole ricordo.

La tregua era finita e come sempre era lui a farne le spese.

Eppure la situazione esigea che la Soritt fosse compatta per vincere la battaglia estrema, perché solo a queste condizioni il grande disegno si sarebbe realizzato.

Capì che se fosse stato obbligato a scegliere, il suo « peso » si sarebbe comunque ridotto e la sua credibilità all'esterno sarebbe stata definitivamente compromessa. Neppure un segno, però, tradì le sue preoccupazioni.

Sapeva come trattare queste bande, quale che ne fosse il colore.

Chiuse il dibattito mostrando che, se c'erano differenze di opinione, erano nelle enfasi e nelle mancate enfasi. Le differenze reali tra la sua proposta e quelle affiorate dal dibattito, o presumibilmente derivate da esso, erano minime o

trascurabili e comunque tali da non ostacolare una decisione unanime.

Dosò avverbi e aggettivi in modo da neutralizzare ogni asperità anche involontaria e lesse un breve ordine del giorno che rifletteva le sue proposte.

La risposta non si fece attendere.

In pochi minuti pervennero alla Presidenza tre o.d.g. alternativi.

Più duro del previsto — pensò.

Parlò per un'altra ora spiegando con calma quanto aveva già detto. L'atmosfera diventava più pesante: l'intolleranza cresceva a misura che aumentavano i suoi sforzi di persuasione.

Fu poi Peter Chanastry a sbloccare la situazione. Fece un cenno a Louis MacIntosh, che improvvisamente, con un giro di parole, con molte riserve e con molti « distinguo », fece capire di appoggiare la proposta di Burt Soritt.

Burt sospirò: metà del problema era risolto.

Bisognava affrontare l'altra metà. La prese alla lontana, ricordò le comuni origini di molti consiglieri di cui voleva rettificare il giudizio, ricordò il comune e faticoso e operoso cammino percorso insieme, chiamò a nome molti di coloro che ancora gli resistevano.

La cosa gli dava un disgusto senza fine. In altre occasioni non gli dispiacevano le schermaglie con gli avversari. Era eccitante smontare gradualmente gli ostacoli, travolgerli e piegare tutti alla sua volontà: era un'ebbrezza che gli rinnovava un infinito piacere e un impagabile senso di sicurezza.

Ma nel caso specifico neppure la prospettiva di godere di questa ebbrezza lo affascinava. Non erano semplici schermaglie da vincere come in

altre occasioni. La posta in gioco stavolta, era totale. Doveva difendere il suo capolavoro del '61 dopo il capolavoro del '59.

Non c'era dunque posto per epidermiche compiacenze.

Per questo il senso di disgusto era questa volta privo di ogni altro sentimento contraddittorio. Giudicò opportuno sospendere i lavori per decongestionare l'ambiente. Nelle anticamere della Soritt i giornalisti fiutavano un'aria sospetta. Braccavano chiunque fosse in grado di parlare, anche a cenni, pur di avere qualche indiscrezione. Burt Soritt dichiarò lo stato di emergenza. Fece spostare, come in altre simili drammatiche occasioni, i giornalisti al piano sottostante. Ordinò che fossero abbondantemente rificollati e impartì severissime disposizioni per impedire che fosse possibile un qualsiasi contatto anche telefonico tra il piano superiore e quello inferiore.

Alla riapertura della seduta, sollecitò freddamente, e pienamente sicuro di sé, il consenso degli oppositori.

M2v m) Frank Mortensen rispose con tono sereno, con grande gentilezza e quasi con deferenza. I presenti furono colpiti da queste virtù insospettite, che non avevano avuto occasione di rilevare prima di allora.

Ma il giudizio finale fu no.

Più dei due quinti del Consiglio ancora resistevano.

Burt, controllando un furore crescente appena contenibile, incominciò l'illustrazione delle sue ragioni. Pazientemente, intessendo di logica formale ogni argomentazione, si proponeva di raggiungere la dimostrazione incontestabile che

non ci fosse differenza tra il suo progetto di decisione e quello dei residui oppositori.

Aveva dato il meglio di sé. Tutte le sue migliori energie erano state impiegate. Aveva illustrato i presupposti di verità di ogni parte delle sue proposizioni e della interezza di esse. Era giunto a formulare nella sua cristallina purezza l'immagine della verità (o così gli sembrava). Chi sarebbe stato capace di intaccarla e dimostrare il contrario?

Si dichiarò pronto e attento a cogliere anche le più deboli obiezioni alla chiarezza della sua rappresentazione. Ma c'era qualcuno dei suoi oppositori capaci o disposti a farlo?

La sfida non venne raccolta.

Anzi Mickey Pearson, del Massachussets, personaggio tranquillo e sornione, spiegò con calma esasperante tutte le concordanze con le proposte di Burt. Poi sottolineò, giustificandola, la ragione della « piccola » differenza e concluse che, per quella differenza, lui e gli altri avrebbero votato a favore del proprio ordine del giorno e contro quello di Burt.

No, decisamente no, la strada dell'errore, della non Verità, non doveva essere aperta. Burt afferrò il microfono. La voce tradiva ora emozione e furore non dissimulati. Urlò la sua Verità, stigmatizzò ed inchiodò l'errore e nel colmo del furore lanciò l'ultima sfida. Nessun essere dotato di minime capacità logiche, disse, può accettare una sproporzione così ingiustificata tra entità delle differenze nelle proposte e portata di un voto contrario.

**È la Soritt, tutta la Soritt che voi condannate!**

**È questo che volete?**

**La voce tremava.**

La volete umiliata, sconfitta, incapace di agire, di dominare, di guidare? Perché? Perché? Sulle sue gote dopo molti anni le lacrime scavarono, ancora una volta, un solco crudele. Si riprese, più controllato disse: Ho ragione di ritenere che qualcuno di voi si opponga per motivi diversi da quelli dichiarati pubblicamente, ho il diritto di saperlo, urlò! Nessuno rispose. E per la prima volta nella sala calò un silenzio di tomba.

Erano in tutto una cinquantina gli ostinati. In quel silenzio cupo, disumano, cercò di incontrare i loro occhi uno alla volta. Per condannare ed implorare.

I minuti trascorrevano lenti e angosciosi. Ma non c'era risposta. Trovava solo occhi glaciali. Talvolta qualcuno sembrava cedere. Ma c'era sempre qualcuno di quei gelidi irriducibili nemici pronti a recuperare con ogni mezzo. Vide chiaramente tirare la giacca o stringere il braccio di chi manifestava il minimo segno di incertezza.

Carogne, mille volte carogne, mormorò al colmo di un'ira inespressa. Ora il suo viso era abbattuto. Non era il riflesso dei recenti trionfi né della sicurezza ostentata coraggiosamente fino ad un'ora prima. Era come se un paio di secoli fossero calati all'improvviso sui suoi lineamenti.

L'occhio che aveva perduto vivacità, diventava sempre più immobile e assente.

Prima ancora di passare ai voti, Burt Soritt aveva capito che il grande disegno era crollato.

Davanti a sé vedeva Waterloo e non l'Arco di Trionfo.

Con una forza sovrumana sperò che qualcuno almeno si ravvedesse nelle votazioni. Guardava

tutti gli oppositori negli occhi mentre dichiaravano il loro voto. Ebbe la forza di sperare persino nei suoi più acerrimi nemici. Così ogni no era per lui egualmente una sorpresa, una fitta dolorosa, una trafittura di coltello.

## Il Consiglio di Amministrazione del luglio 1962

---

Burt aprì la seduta nel peggiore dei modi. Non erano però la stanchezza fisica, il crollo del grande disegno, il coriaceo consolidarsi di un'opposizione a preoccuparlo.

Qualcosa di più oscuro intaccava la sua fibra tutt'altro che fragile e rendeva incerto il suo futuro: avida di potere, la sua personalità viveva in pienezza quando ogni fibra si alimentava a sufficienza di esso.

Quello che essenzialmente era un bisogno fisiologico, era diventato con l'età, con l'acuirsi della sensibilità e della percezione, un processo cosciente.

Come un buon dietologo, sapeva quale doveva essere la struttura dei suoi alimenti, in quali dosi, in quali tempi e con quali intervalli. Era arrivato a conoscere anche le « leggi » che regolavano l'approvvigionamento dei flussi nutritivi vitali. E, a onor del vero, non si trattava di una ricetta che teneva per sé. Gli uomini del Comitato di Presidenza gli avevano sentito dire sino alla noia che quali che fossero stati gli eventi, gli umori dei clienti, degli assicurati, dei rappresentanti e degli agenti e infine di tutto il Consiglio di Amministrazione della Soritt,

non ci sarebbe stato mai nulla da paventare o da temere. A una sola esclusiva condizione però: che tutto, tutto il Consiglio di Presidenza fosse stato compatto in ogni minuto, in ogni ora, in ogni giorno, in ogni circostanza.

La minima scalfittura di questa legge, lui lo sapeva bene, era un rischio mortale. Questa sua sapienza era frutto di una lunga e sofferta esperienza accompagnata sempre da acute riflessioni.

No, amici miei, non si tratta di una conclusione superficiale, di un giudizio estemporaneo, di un'intuizione incontrollata! No, è quanto di più profondo, acuto e verificato abbia potuto scoprire nella vita!

Permeato, reso tutt'uno con il potere, ne aveva a mano a mano percepito, afferrato, la legge vitale. Intendeva così ricambiare il potere della stessa carica vitale che il potere dava a lui.

Era contrario per istinto ad apprezzare il significato delle « leggi », sia nelle scienze fisiche che nelle scienze sociali.

Le relazioni meccanicistiche, i rapporti logici definiti una volta per tutti erano per lui canali oscuri, insulse mortificazione della fantasia creativa del genio. Per questo non amava né la scienza né gli scienziati.

Le uniche leggi e reazioni logiche ammissibili erano quelle suggerite dalla sua fantasia per far fronte ai problemi di breve periodo che la storia gli poneva innanzi. La logica era solo una arma per drogare gli altri.

Nessuno meglio di lui conosceva la precaria stabilità delle leggi e delle relazioni logiche da lui enunciate agli altri. Ma nessuno nel Comitato era in grado di « capire » veramente la

ampiezza e la profondità delle riflessioni di Burt.

Il meglio che potessero fare, e Burt non lo disdegnava, era seguirlo fedelmente sempre e ovunque. Di fatto non riuscivano ad andare più in là. Faceva difetto l'orizzonte dell'approfondimento e questo, in condizioni normali, dispiaceva a Burt perché vedeva disperdersi il più prezioso dei suoi apporti, il più irripetibile dei patrimoni. Ma negli ultimi mesi era accaduto di peggio. Non fu un falso presagio, il suo, quando Baldwin Arrow buttò la tonaca alle ortiche.

Sentiva che Baldwin era un fattore di coesione, di rinsaldamento, esclusione fatta per lui, di tutto il restante Comitato di Presidenza.

Era, inconsapevolmente, il catalizzatore che garantiva il perpetuarsi della legge di coesione, del codice della vita, per il sistema del potere.

La caduta del grande disegno aveva scosso il Comitato di Presidenza. Timori e perplessità avevano il sopravvento sul senso di sicurezza che Burt cercava di infondere senza risparmio di mezzi. Era capace di spiegare, tranquillizzare, chiarire le cose per ore di seguito.

Incertezza e insani sentimenti di orgoglio, mai evidenti, ma egualmente avvertiti da una sensibilità come la sua, non determinavano rotture ma riserve sommesse, assai più temibili di quelle esplicite e perciò più difficili da stanare e combattere.

Pavidità contrasti che potevano arrivare però sino ad intaccare la legge della coesione e della sopravvivenza.

Era come se la carenza di ossigeno impedisse ai polmoni e al sangue di assolvere alla loro funzione.

Burt non aveva dubbi sulla diagnosi e aveva già sperimentato, senza successo, non poche terapie.

Così aprì i lavori di questo Consiglio del '62 in un modo così negativo da non trovare precedenti nella sua lunga e fortunata carriera. In un discorso lungo e assolutamente sconclusionato, vagava creando cerchi concentrici: esattamente nel modo tante volte condannato nel passato, quando sembrava proporsi lo scopo di migliorare il tono e il livello del Consiglio. In queste divagazioni non era infrequente che giungesse a immagini strane e incomprensibili come quando fece un lunga dissertazione sul significato del piumaggio che adornava le terga di alcune specie di galli dell'Africa Equatoriale. Fece ricorso al turpiloquio nello sforzo di definire meglio alcuni concetti. La conseguenza fu che l'attenzione o l'esecrazione si concentrarono sul turpiloquio senza alcun beneficio per la comprensione del concetto.

Affrontò problemi universali e offrì soluzioni semplici e apparentemente convincenti.

Benché solo una piccola parte dei consiglieri si compiacesse di questo ritorno all'enciclopedismo, che rimaneva per essi un tratto sempre attraente della versatilità di Burt e un'occasione esclusiva di apprendimento, altri si domandavano per quale ragione avesse convocato il Consiglio di Amministrazione della Soritt e non già una seduta dell'American Academy of Sciences per dire almeno parte delle cose dette. In non più di trenta secondi formulò una proposta della quale non furono colti i termini mentre rimase del tutto oscuro persino a nome di chi parlava.

In realtà più a lui, prima che per gli altri, l'in-

tera messa in scena rappresentava un espediente penoso, una autentica tortura. Doveva tentare con la forza della disperazione di seppellire in un diluvio di parole, di problemi fantastici, di argomenti surreali, la realtà cruda e amara dell'assenza di quella solidarietà totale che sapeva essere la sola garanzia di sopravvivenza. Ma chiaramente non bastavano né mari, né volte celesti per ridare linfa vitale ad un sistema avviato alla sua fatale decrepitezza.

Più di quanto pensasse il suo discorso disseminò sconcerto, turbamento e panico. I più erano convinti che l'uomo era irriconoscibile. Anche i suoi fedeli stentaronο a credere che l'uomo che parlava loro in quel momento fosse lo stesso del Saint John College di appena nove mesi prima. L'Assemblea smarrita e disorientata dava la chiara sensazione di un esercito in rotta.

Nel naufragio Burt affondò nei ricordi. Gli sovvenne l'immagine dell'impacciato appoggio di Baldwin Arrow nel febbraio 1961 alla sua proposta della fusione lampo. Brillarono nel fondo della sua memoria le parole di Peter Chanasty al Saint John College quando si lamentò della mancanza di letizia nella sposa avviata all'altare.

Il dubbio devastava la sicurezza della sua coscienza. Prostrato, con lo sguardo fisso, si dimenava in lungo e in largo nel salone del Consiglio. Possibile che queste miserabili obiezioni fondate sul più squallido realismo dovessero avere ragione dell'impronta della sua genialità strategica e tattica? Possibile che anni di guida illuminata come la sua non avessero migliorato la capacità di azione, la volitività, il desiderio

di manipolare gli eventi e la storia, dei quadri della Soritt?

Il disfacimento che si diffondeva avanti ai suoi occhi era concreto e reale.

I Consiglieri che mano a mano prendevano la parola evidenziavano sempre di più la totale disintegrazione.

Affioravano soltanto i segni di una nuova coesione. Erano i segni di una negazione della sua guida e del contenuto della sua politica.

Per Burt non c'erano dubbi interpretativi: credevano le forze della disfatta e si evidenziavano i condottieri pronti a gestire la ritirata.

Burt avvertiva che in qualche modo si enucleava una proposta di sganciamento strategico dal disegno di fusione a tempi brevi.

Ma non ne era chiara la direzione.

Emersero segni di pavidità e di codardia sconcertanti. Consiglieri di filiali minori di alcuni stati, tramortiti e piagnucolanti, profetarono sull'imminente dissoluzione della Compagnia.

Fu Frank Mortensen ad afferrare il microfono e a chiarire a Burt la direzione che avrebbe assunto il grosso delle forze.

Propose seccamente a nome di altri eminenti Consiglieri di sospendere le decisioni di scioglimento in corso delle varie filiali, preludio necessario alla fusione definitiva.

Volle inoltre placare le preoccupazioni degli ansiosi, che non mancano in alcun sodalizio.

— Ci sarà Melampo — disse — a vigilare perché non vi siano disintegrazioni nelle filiali della Compagnia.

I più, che avevano capito, risero. Ma Isidor Malone e Louis MacIntosh, che da tempo avevano perso i contatti con la cultura, sentirono arrestarsi la circolazione del sangue. Pallidi e

concitati si consultarono febbrilmente. Melampo non era un personaggio mitologico, non era un proconsole dell'età di Nerone, e neppure un dignitario del Congresso o di Wall Street. Con disperazione si rassegnarono a non capire.

Herbert Lyons, che passava avanti a loro, le labbra serrate intorno al mozzicone della Morris, annerite da quintali di nicotina, dall'angolo libero della bocca biasciò: non vi preoccupate è solo un cane! Isidor rise, si decongestionò, ma avvertì subito l'impellente bisogno di fronteggiare l'attacco viscerale che era solito afferrarlo ogni qualvolta subiva una violenta emozione.

Così, come sempre accadeva in circostanze del genere, fu visto correre senza sollevare le gambe ma strascicandole rapidamente sul pavimento e serrando accuratamente l'addome con tutte e due le mani.

Ora era chiaro per Burt ciò che sarebbe accaduto.

Un brivido freddo gli paralizzò la schiena. Avvertiva segni evidenti di complicità di alcuni membri del Comitato di Presidenza con la direzione strategica annunciata da Frank Mortensen.

Al Falsworth del Comitato di Presidenza aveva riscosso frenetici applausi quando di lì a qualche minuto aveva annunciato di riconoscersi nelle proposte di Frank Mortensen. I consensi salirono alle stelle quando Al fece un lungo sfogo contro le indulgenze di alcuni Consiglieri verso stravaganze filologiche più proprie e vicine agli uomini del Pentagono che a quelle degli uomini di affari.

Che la situazione precipitasse lo avvertì con

irrequietezza lo stesso Peter. Lo volesse o no il suo destino era legato a quello di Burt. Quando prese la parola il tono della voce era quello di un affogato. Se Burt bocchegggiava, lui si sentiva l'acqua alla gola. Con l'abituale distacco del suo buon carattere offrì disinvoltamente un baratto: la testa di tutti i dieci membri del Comitato di Presidenza contro l'autorizzazione dell'Assemblea a procedere all'unificazione tra le filiali di Cleveland. Barava visibilmente, perché da tempo non era in grado di dimostrare che poteva disporre di altre teste oltre la sua. Tuttavia, mentre nessuno dubitava della sua vocazione e del suo temperamento di giustiziere, nessuno avrebbe scommesso un solo cent sulle sue doti di negoziatore e sulla sua credibilità di contraente.

La sua proposta cadde nel vuoto, prima ancora di essere completamente delineata.

Molti furono i Consiglieri che intervennero.

Burt riformulò la sua proposta. Come avrebbe fatto un buon archivist, ricordò tutte le decisioni prese. Tornò a usare la logica come droga per gli altri e poiché erano state assunte con maggioranze sufficienti, non c'era che da riconfermarle.

Era l'inizio della fase finale delle sperimentazioni di Burt. Dall'estremo volontarismo, dall'estremo proposito di considerare la storia creta o gesso da manipolare a piacimento passava all'estremo opposto: manipolare le forme, cioè le decisioni e i documenti, indipendentemente dalla loro incidenza sugli eventi concreti, sulla storia.

Impastava, cioè, il reale nella morsa assolutamente astratta delle volontà e dei desideri.

Solo ciò che saldava queste incongruenze rima-

neva costante nel tempo. Prima la espansione del suo potere, ora la disperata necessità di preservarlo.

La sottigliezza di questo passaggio non fu colta da buona parte del Consiglio.

Il Consiglio era dominato dalla voglia di sottrarsi agli impegni concreti, ai quali Burt più o meno abilmente li aveva costretti.

In una situazione che volgeva al peggio fu fatto ogni lodevole tentativo per evitare sbocchi drammatici. Le interruzioni di seduta, le consultazioni, si susseguivano senza posa per giorni e per notti.

Si creò il clima propizio al ruolo degli uomini di buona volontà. Non pochi nella Soritt mostrarono insospettate qualità e maturate virtù per questo ruolo. Herbert Lyon, da almeno un decennio, era l'uomo fatto per queste situazioni. Se l'affermazione non fosse irragionevole verso di lui, si potrebbe dire che egli aspettasse o determinasse l'insorgere di situazioni irreparabili. Robert Runney non era da meno.

In circostanze del genere l'uno e l'altro erano capaci di creare Comitati, Sottocomitati, Comitati ristretti e gruppi di lavoro destinati ad elaborare proposte, ipotesi di proposte, per discuterle e valutarle, nell'ambito dei Comitati e dei rispettivi gruppi, fino alle conclusioni.

Accadde però che a situazione sufficientemente compromessa qualcuno volle precedere l'iniziativa di Herbert Lyons. Non ebbe il tempo di andare molto lontano. Herbert stesso determinò un tale aggravamento della situazione da scavalcare la iniziativa dell'inopportuno rivale. Bastò un'intesa tra Herbert Lyons e Robert Runney, che in quel momento presiedeva, che

l'organizzazione dei Comitati, sottocomitati e gruppi cadde completamente sotto il suo controllo.

Ma si trattò di un lavoro del tutto inutile, dal quale né Herbert Lyons né Robert Runney si rammaricarono molto. Il ruolo da giocare in quelle circostanze non comportava necessariamente un risultato positivo per essere apprezzato.

Burt, muto e sfinite, subì una votazione che lo mise per la prima volta, dopo molti anni, in netta minoranza. Solo nel 1958 aveva subito un'umiliazione di pari portata. Ma ebbe la forza residua di non cogliere il significato di questo scacco. Decise che la votazione aveva un significato tecnico e non politico e che pertanto non era tenuto a rassegnare il mandato al Consiglio che lo aveva eletto.

Si aprì in tal modo una fase nella quale, malgrado il disfacimento, egli seppe dimostrare che la maggioranza dei consensi, contrariamente a quanto si pensa, non è una condizione necessaria all'esercizio del potere. Aveva semplicemente reso concreta e operativa una conclusione cui da tempo lo avevano condotto le sue solitarie e approfondite riflessioni.

## Gli ultimi Consigli di Amministrazione

I mesi che seguirono videro succedersi riunioni sempre più frequenti del Consiglio.

Era un altro segno dell'estrema crisi in cui era caduta la Soritt.

Piccoli e grandi problemi videro Burt perdente. Seguitava ad essere posto in minoranza e seguitava a governare come nulla fosse accaduto.

Alla fine di settembre, su una decisione concernente la campagna pubblicitaria della Compagnia, annunciò che, ove la proposta fosse stata respinta dal Consiglio, la Presidenza si sarebbe dimessa.

Fu di nuovo bocciato. Tre membri del Comitato di Presidenza si schierarono con l'opposizione.

Per la prima volta il suo scacco fu di pubblico dominio e si diffuse dentro la Compagnia, nelle altre Compagnie e tra il largo pubblico.

Ovunque la notizia registrò opinioni contrastanti.

Il largo pubblico e gli stessi assicurati meno sensibili alle sottigliezze di questi problemi accolsero la notizia con freddezza e sostanziale disinteresse.

Sapevano vagamente che cosa potevano aspettarsi se egli fosse rimasto nella Compagnia. Per sviluppi migliori, semmai, sarebbero stati disposti a considerevoli cambiamenti.

Tra i quadri della Soritt, come in quelli della Livingstone e della Vancouver, la cosa assumeva tutt'altro rilievo. Incarnati come erano nelle proprie Compagnie non potevano restare indifferenti ai mutamenti che sarebbero accaduti. Quelli che avevano puntato sulle politiche di Burt fecero ovunque muro, non per difenderlo ma per difendersi. Quelli che le avevano contrastate avvertivano che stava per giungere il loro momento. Come in molte altre circostanze simili, appariva chiaro che non vi era una grande coincidenza tra le sofferte vicissitudini delle strutture e l'opinione di coloro che avevano confidato ad esse la cura dei loro interessi.

Si tratta, ad evidenza, di una constatazione persino banale, tanto è frequente e regolare la sua ricorrenza nel tempo.

È possibile pensare che i rappresentanti si concentrino sui problemi dei rappresentati, e che i rappresentati capiscano ciò che fanno e dicono i loro rappresentanti?

Benché a quel momento non esistessero elementi certi per dare una risposta emergevano segni incoraggianti. I rappresentati, in molti ambienti, non si limitavano più a dileggiare chi li rappresentava. Erano capaci di trovare soluzioni concrete ai propri problemi.

In alcuni casi sapevano organizzarsi a questo scopo e sapevano anche esprimere direttamente l'ordine dei desideri e delle aspettative e l'ordine delle cose da fare.

In questa prospettiva la Soritt costituiva una esperienza « in vitro ». Qualcosa moriva più o

meno convulsamente e qualcosa, confusamente, si preparava a colmare i vuoti.

Burt avvertiva vagamente l'importanza di questi problemi e dei loro sintomi nella Soritt.

Nei momenti di maggior sconforto questi pensieri, anche se in forma meno precisa, lo soffocavano. La sua parabola inclinava paurosamente verso il basso.

5000  
Alla fine di ottobre la riunione del Consiglio di Amministrazione, non si sa bene per decisione di chi, ebbe luogo in California, ai confini col Messico. La riunione fu tenuta in una chiesa sconosciuta meravigliosamente riadattata da un gruppo di architetti di Santa Monica, che dedicavano le loro migliori energie alla conservazione del patrimonio artistico.

Burt, che da quattro mesi governava dimostrando che era possibile farlo anche senza disporre di una maggioranza, affrontò il Consiglio ricorrendo ad una soluzione disperata. Soltanto nelle drammatiche giornate dall'Assemblea del 1959 aveva adottato una soluzione simile.

Lesse con voce monotona e priva di slancio decine di cartelle. Procedeva come un'auto nervosa e scattante costretta da uno spazio ristretto.

Ansimava, perdeva colpi, arrancava a vista d'occhio.

Il discorso fu al di sotto di un espediente.

Stretto da decine di problemi, sfidato a trovare soluzioni a quesiti sempre più inquietanti, schiacciato da una opposizione che faceva leva su di essi per scalarlo, mobilitò le sue energie intorno a due affermazioni, soltanto: nella Soritt splendeva il consenso di tutti intorno al suo nome; nella Soritt c'era una sola politica in cui tutti si riconoscevano.

Nessuno riuscì mai tra i presenti, molti giornalisti inclusi, a sciogliere i nodi di questo mistero. Come cioè un'organizzazione potesse essere unanime nella linea politica e nella funzione direttiva e potesse essere divisa fino al limite della dissoluzione, come mai era accaduto nella sua storia.

Nell'ultima riga del suo discorso, in netto contrasto con quanto affermato in decine di pagine, Burt affermò che erano le insidie e le manovre esterne che partivano dalle conglomerate del settore immobiliare, a minacciare l'integrità della Soritt.

Lesse queste righe tra i singhiozzi e, prostrato, si sedette tra i consiglieri.

Solo quest'ultima mossa fu all'altezza degli espedienti storicamente sperimentati da ogni forma di tirannia: agitare la minaccia del vicino aggressore per raccogliere tutti a difesa delle patrie mura insidiate.

Ma troppi erano stati gli espedienti utilizzati alla Soritt perché proprio quest'ultimo potesse avere successo.

Victor Sheffield, braccio destro di Burt, era confluito all'opposizione. Da questa nuova posizione sferrò un attacco violento a Burt.

Sepe farlo con naturalezza, come se avesse militato solo e sempre all'opposizione. Criticò le politiche di Burt come se non fossero mai state anche le sue. Victor pose con fermezza il problema dell'identità della Soritt. Deprecò che Burt fosse al guinzaglio di Peter Chanasty. Si rammaricò che Peter fosse sempre più tormentato da visioni apocalittiche.

Victor, le cui inclinazioni estetizzanti nell'arte oratoria erano da tutti riconosciute (anche se diversamente apprezzate), tentò un colpo raf-

finato citando recenti pensieri di consiglieri amici di Burt che erano vicino ai pensieri suoi del momento.

Decine di consiglieri citarono subito dopo pensieri di Victor Sheffield, elaborati da appena qualche mese, che risultarono singolarmente prossimi a quelli proclamati da Burt qualche attimo prima.

Non furono pochi a temere che le giovanili energie di Victor prevalessero su quelle di Burt. Nessun consigliere rinunciò allo storico compito di inondare di parole le severe volte dell'antico tempio.

Louis MacIntosh, ancora sotto l'impressione di una recente rappresentazione dell'*Aida* al Metropolitan, si soffermò su modi di assicurare il trionfo dei capi a fine carriera. Lasciò intendere che è possibile che un capo lasci un posto di responsabilità solo se tamburi e fanfare e flabelli ne facilitino la fuoriuscita in dignitosa e composta cerimonia. Alluse anche al fatto che poteva garantire il successo della soluzione sulla base di una personale esperienza.

Peter Chanastry non rinunciò, come sempre, alle sue sinistre profezie sul futuro. Poi disse che alla Soritt erano in crisi puramente e semplicemente la linea politica e la direzione politica. Dalle sue parole rimase difficile capire cosa dovesse essere salvato della Soritt e non pochi trassero la falsa impressione che Chanastry stesse per abbandonare Burt al suo destino.

Falsa impressione, perché in realtà per Peter nessuno scudo era migliore di Burt, qualunque cosa facesse. Questo poteva costare a Peter qualche sinistro ammonimento dei suoi più tormentati azionisti di Cleveland. Ma Peter aveva

ben altre capacità di Burt per **regolare il problema**.

Al Falsworth, che da qualche tempo si era distinto nel dividere gli ascoltatori; suscitò un impasto infuocato di applausi e di fischi.

Paul Saulter, che amava le soluzioni limpide, fece una appassionata orazione reclamando chiarezza. Il riferimento alla chiarezza, mandò letteralmente in bestia Burt. Resisteva a tutto ma non agli appelli alla chiarezza.

Frank Mortensen che con Charles Runney, Herbert Lyons, Lyonel Romanowsky e molti altri aveva guidato l'opposizione a Burt, vedeva completata la propria opera.

Mai il gruppo degli oppositori aveva raggiunto tanta forza. Frank, con linguaggio fermo e sicuro, tirò i remi in barca. La chiarezza che tanto imbestialiva Burt, doveva tornare alla Soritt; e bisognava misurarsi per tornarvi quanto prima.

In breve un diluvio di parole inondò il Consiglio. Metà dei Consiglieri sosteneva le ragioni di dissenso, l'altra metà si affannava, seguendo Burt, a negarla.

Per la prima volta Burt ignorò il dibattito. Preferì prendere contatto con i Consiglieri. Conversò con aria amichevole con molti che sperava solidarizzassero con lui. Spiegò con serenità le sue ragioni.

Rassicurò i pavidi. Confortò gli incerti. Rinfanciò i timorosi. Promise aggiustamenti a chi li pretendeva. Promise cose in netto contrasto tra loro, così come le esigevano i destinatari. Più spesso invocò amicizia e comprensione, e implorò salvezza.

Trasse l'impressione che la buona stella non lo aveva ancora abbandonato. Che, come nella

dannata Assemblea del '59, gliel'avrebbe fatta. Per cinque giorni e cinque notti le volte solenni, cariche di anni e di storia, furono sommerse di argomenti. La qualità dei quali non era certo in relazione con il volume delle parole. Al quinto giorno fu ancora Burt a dover concludere.

I Consiglieri erano divisi come prima e più di prima. Per Burt, era l'apparenza, la superficie. Nel fondo le cose stavano diversamente. Molti dei Consiglieri, pazientemente accostati, lo avevano rassicurato dei loro sentimenti. Replicò con sicurezza maggiore di quanto non avesse fatto all'inizio.

Non aveva bardature da indossare, binari obbligati su cui camminare. La speranza infusagli dagli altri e la possibilità di far conto completo sulla sua inventiva, mezzo risultato imbattuto in ogni confronto, gli infondevano un rinnovato senso di sicurezza.

Cambiò strategia. Non accusò i nemici esterni. Non gli conveniva troppo tirare la corda con la conglomerata, nella quale aveva ancora interessi, anche se in forma non ufficiale.

Eppure l'occasione di farlo non gli sarebbe mancata. Un giovane funzionario della Soritt poco anzi aveva diffuso ad arte la notizia che Faust Peterson, il Consigliere delegato della Real Estate di Washington, D.C., aveva cercato Victor Sheffield.

Louis MacIntosh, sempre pronto nella sua infantile inclinazione ad affidarsi al fantastico, aveva conferito alla notizia carattere di ufficialità.

Ma Burt non era tipo da giocare col fuoco, soprattutto in ambienti verso i quali nutriva, da sempre, un composto timore reverenziale.

Sicché continuò a negare il dissenso e ad identificare nel tradimento di Victor Sheffield la sola causa di malessere nella Soritt.

Se questo Consiglio eletto dall'Assemblea non si cambia, allora non si può cambiare neppure il Comitato di Presidenza, argomentò.

Come e perché è nata la crisi nel Consiglio di Amministrazione?

È singolare constatare che questa crisi è parallela alla crisi nel Comitato di Presidenza, creata da Victor Sheffield. Se la crisi nel Consiglio non è emersa fin quando non vi è stata crisi nella Presidenza, allora vuol dire che la causa del turbamento è nella Presidenza e non nel Consiglio, disse. Esprimeva con parole diverse un concetto nel quale aveva sempre fermamente creduto e che rappresentava il frutto più prezioso della sua sapienza.

L'unità della Presidenza rende la stessa imbattibile di fronte al Consiglio ed impedisce persino il formarsi di ogni cospirazione nel Consiglio: questa la essenza del suo pensiero e il suo insegnamento migliore per i posteri.

Una Presidenza non potrà mai essere cambiata tra un'Assemblea e l'altra, poiché non può cambiare la natura del Consiglio che la elegge.

Infine, poiché (secondo lui) l'Assemblea non poteva tenersi senza che fosse stata preventivamente definita la composizione della Presidenza, e questo era compito di una presidenza, risultava evidente, che l'unità della Presidenza costituiva la sola condizione della sua perpetuazione nel tempo.

Mentre volgarizzava questi concetti fu colpito dalla singolare sottigliezza del suo argomento che aveva reso convergenti le soluzioni pratiche di un regime democratico a base elettiva e rap-

presentativa, con quelle di un regime dinastico a base teocratica.

Dopo queste precisazioni non poteva far altro che rivolgere un fraterno richiamo ai dissidenti del Comitato di Presidenza, invitandoli a riassumere le loro cariche, a fare ammenda delle loro leggerezze, a riassumere la direzione delle politiche già decise, a predisporre a rispondere con i propri colleghi del loro operato nella imminente Assemblea.

Ebbe un solo momento di sconforto.

Rievocando il glorioso passato della Soritt, rievò come comunque fosse triste lo spettacolo che la Compagnia offriva di sé, in quel momento.

E di nuovo le sue gote furono solcate da amare lacrime. Si arrestò per un attimo e disse: so che qualcuno, qui e fuori di qui, irriterà a queste lacrime o le giudicherà insincere. Io rivendico il diritto di esprimere i miei sentimenti anche con le lacrime e non tollererò mai che siano oggetto di malevoli e disumane interpretazioni.

Tacque ancora e così concluse: credo di aver dimostrato che non ci sono dissensi nella Soritt. Credo ci sia stata solo qualche irresponsabilità e malevola manovra nel Comitato di Presidenza con conseguenze assai più gravi e temibili delle cause che ne sono all'origine. La conclusione è una sola. Chi è stato irresponsabile torni a migliore saggezza. Riassuma il suo posto di responsabilità e si prepari come tutti a rendere conto all'Assemblea. Per queste ragioni non si può procedere ad alcun voto in questo Consiglio, non essendovi alcun valido argomento su cui esso possa pronunciarsi, concluse.

Ma F. Mortensen, Victor Sheffield e Paul Saul-

ter presentarono un documento che dava un senso più definito a quello che essi intendevano per politica di chiarezza.

Le ore che seguirono furono indescrivibili. Riunioni e consultazioni si incrociavano a un punto tale da far perdere il controllo delle iniziative avviate.

Solo Herbert Lyons e Robert Runney riuscivano a districarsi in tutto l'imbroglio. Vivevano questi momenti come la trota che guizza nelle fresche acque di un torrente montano a primavera.

I due gruppi rivali nominarono, secondo le norme rigorose di questo protocollo, un sottocomitato destinato ad esaminare la possibilità di costituire un comitato ristretto finalmente destinato a valutare le possibilità di definire un'unica linea politica e un unico documento.

Appare subito chiaro che Herbert Lyons era alla testa della delegazione del proprio gruppo e Robert Runney alla testa della delegazione dell'altro.

Il Comitato ristretto lavorò su un mandato largo e indeterminato. Esplorò la situazione e riportò nei sottocomitati i risultati conseguiti. Il Sottocomitato riferì ai Gruppi. Cominciarono così ripetute discese e salite di comunicazioni tra i gruppi e il Comitato ristretto, con grande soddisfazione sia di Herbert che di Robert. Ad ogni passaggio variava la natura dei mandati che diventavano sempre più determinati e definiti.

Flussi ascensionali e flussi discendenti di comunicazioni confermarono quanto era noto sin dall'inizio.

Il dissenso c'era, era profondo e non era eliminabile.

Nessuno osò sottovalutare l'importanza di questo protocollo che aveva consentito di certificare la validità di una situazione.

Dalle due sponde dell'Assemblea si invocava ormai a piena voce, la prova di forza. Burt si votò ad un tentativo disperato. Vincendo tutta la sua ripugnanza per i gesti misurati accettò l'estremo olocausto dell'umiliazione di fronte all'avversario. Afferrò Frank Mortensen da una parte e gli sussurrò con voce strozzata: « Frank, questa prova va evitata, me la dai una mano? ». Frank lo ascoltò con la freddezza del vincitore. « E tardi, troppo tardi, Burt ».

Nell'animo di Burt si agitavano forze titaniche. Un'immensa paura e la furia di chi non può neppure prospettarsi l'ipotesi di una sconfitta.

Una settimana prima, ad un ricevimento, il Consigliere delegato della Real Estate Wash. D.C. Faust Peterson gli chiedeva che cosa intendesse fare per ricomporre le cose nella Compagnia.

« Distruggere tutti i miei avversari », aveva risposto. « Ma sei il Presidente di una grande Compagnia che deve guidare con forza e misura », aveva osservato l'altro.

« Infatti, come Presidente ho un solo dovere, liquidarli fino all'ultimo », aveva replicato.

Solo la furia che montava in lui quando lo si sfidava sul potere, poteva compensare la paura che aveva.

I cinque presidenti che guidavano la riunione trovarono finalmente il modo di intendersi sulla procedura da seguire.

Quando Nicky O'Neil continuò a leggere i nomi, nelle volte corrose dalle onde sonore di quei giorni, in un silenzio gelido, risuonavano seccamente nomi, assensi e dissensi.

I colpi di maglio superarono i rintocchi delle campane.

Sul suo volto non c'erano più segni né di vita né di speranza. Solo secoli di profonda stanchezza, unico segno della definitiva sconfitta. Per la prima volta sentì la definitività della situazione.

Ma come era potuto accadere?

Non era stato lui a distribuire benefici, a creare la gente dal nulla? Baldwin Arrow, Victor Sheffield, Frank Mortensen, Lyonel Romanowsky, Paul Saulter e altre decine o centinaia di gnomi a chi dovevano l'uscita dall'anonimo grigiore della loro mediocre condizione?

Chi se non lui li aveva costruiti pezzo per pezzo, innalzati a godere dei frutti di posizioni immeritate?

E che cosa aveva chiesto in cambio se non fedeltà e riconoscenza? Che cosa aveva chiesto di più se non rispettare le grandi leggi che regolano l'ordine armonico dell'universo? Che razza di uomini erano costoro, che razza di uomini? Si chiedeva sotto un volto sfinito.

Le sue residue energie erano ormai solo furore condensato. Alcuni pensieri sembravano recargli sollievo. L'ordine deve essere ristabilito. Le leggi dell'ordine che reggono l'universo debbono essere ricomposte. Il primo passo è la dura punizione di tutti coloro che le hanno deliberatamente infrante. Il secondo è tornare ad applicarle.

Questo doveva essere fatto, persino al di sopra di lui, persino senza di lui. Sì, Peter Chanasty era l'uomo adatto per sterminare con un solo colpo tutte quelle canaglie.

Sarebbe stato meglio abdicare in luglio a suo

favore, attuando la decisione già presa per la successione.

Ma il disegno non era ancora perduto.

Questo e questo soltanto occorre fare con tutte le forze! Un pallido, sinistro sorriso percorse il suo volto.

Si alzò con la testa in pezzi, sostenuto soltanto dalla forza demoniaca dell'ultimo progetto.

Nel clamore generale si dileguò. Non salutò ne ricevette saluti.

Sparì e nessuno seppe più nulla di lui.

## L'epilogo

---

Burt, ritiratosi in una sua tenuta nelle foreste dell'Oregon, lavorò da forsennato alla messa a punto del suo ultimo progetto. L'ultimo colpo di coda prima di cedere. Per vincere ancora, al momento di cedere, ogni dettaglio era stato messo a punto. Sarebbe riapparso all'improvviso sulla scena per attuarlo. Dovevano tremare tutti, come alla notizia della fuga di Napoleone dall'Elba.

Passeggiava solitario in un'immensa abetaia. Di improvviso avvertì un mancamento. Perdeva le forze ma, stranamente, cresceva in lui la consapevolezza. Folgorato da una immensa luce. All'improvviso vide chiaramente tutto e capì come non aveva mai capito. In un solo istante afferrò il senso della storia della Soritt.

Giudizi e pensieri erano ora assolutamente diversi da quelli sempre avuti. Per la prima volta avvertì la gelida muta protesta di quanti gli erano stati vicino, per essere stati compressi e schiacciati.

Capì di aver conculcato convinzioni. Di aver impedito di scegliere tra bene e male, virtù e vizio, coraggio e paura.

Egli stesso, non meno degli altri, era vittima

del dannoso sistema di potere, cui si era votato. La sua vita al servizio del suo stesso potere. Su questo altare aveva bruciato convinzioni, speranze, autenticità. Sacrificato il suo stesso diritto di scegliere. Sostituito l'artificio al dato reale, all'azione sull'esistente.

Ignorato ogni autentica aspettativa verso il superamento e il rinnovamento. Una fitta profonda al torace lo sconvolse dal dolore. Ora realizzava pienamente perché mai in nessuna occasione era riuscito a prefigurare le grandi linee di sviluppo della Compagnia.

Capì che aveva prodotto vuoto e soltanto vuoto. Gli fu chiaro perché fossero stati altri a delineare l'eliminazione delle partecipazioni incrociate, il progetto di fusione tra le altre compagnie, i rapporti con la clientela, i rapporti con gli azionisti, la politica dei quadri. Nessuno di questi cambiamenti incisivi — positivi o negativi che fossero — portava il suo marchio di origine, ma solo la sua ipoteca successiva, unica coatta e contorta via alla mera sopravvivenza. Così le sue lacrime, le sue implorazioni, i disperati appelli all'amicizia e alla lealtà che aveva sempre pensato gli fossero dovuti, gli apparvero per quello che erano, penose fatiche, prezzi sproporzionati, rinunce incommensurabili ad un modo di essere autentico, in cambio di un traballante, opaco orpello di potere.

Vittima come gli altri del cieco meccanismo da lui stesso creato — novello « apprendi sorcier » — ne realizzava per la prima volta il vero nefasto significato.

Illuminato come mai della coscienza di ciò che era accaduto, lucido nel giudizio come un veggente, sentì salire un'emozione improvvisa, intensa come la luce che lo avvolgeva.

In questo scontro ciclopico tra la realizzazione piena, e totale della consapevolezza e la reazione tutta umana delle sue emozioni, si sentì spossessato fino alla negazione totale di sé, e, per la prima volta, fu pervaso da un senso di grande liberazione.

Mentre assorto camminava meccanicamente verso orizzonti ignoti poche parole risuonavano martellanti alle sue tempie: « TUTTO, TUTTO SBAGLIATO ».

**PARTE TERZA**

---

## Conclusioni sistematiche

---

Si è operato in modo che la conversione del linguaggio del calcolatore non oscurasse la concezione scientifica che ha consentito il raggruppamento dei risultati esposti.

Il ricorso all'analisi sistemica e la costante avvertenza che il gruppo ha avuto dei più importanti postulati della teoria connessa, consentono e impongono una valutazione più completa e penetrante dei risultati stessi.

Il gruppo si è preoccupato di evitare, con ogni cura, che l'applicazione dell'analisi dei sistemi, la loro definizione, la determinazione dei loro confini e dei loro obiettivi vitali potesse essere derivata da assunti teoretici ed astratti.

Come appare chiaramente dalle pagine introduttive, il compito tanto oscuro quanto prezioso di organizzare funzionalmente i flussi di informazioni e di energia che alimentavano il sistema oggetto di osservazione, ha costituito la garanzia migliore per evitare che il funzionamento potesse essere valutato in base a preconstituiti giudizi soggettivi, o a configurazioni astratte.

L'analisi condotta riguarda un sistema aperto che trae la sua ragione vitale da continui scambi

di energie e di informazioni con i sistemi circostanti e l'ambiente.

Il gruppo non ha avuto difficoltà a riconsiderare con unanimità di giudizio, l'importanza di tutte le categorie logiche proprie dei sistemi aperti e dotati di uno scopo.

Pertanto ha riconfermato, ai fini della valutazione conclusiva, il ruolo che lo "scopo e l'obiettivo" giocano nel "sistema" e le condizioni di funzionamento di questo: la stabilità costante intorno all'obiettivo, l'adattività, l'entropia e la omeostasi, e infine, la equifinalità.

Il gruppo pertanto si è trovato d'accordo nel valutare i risultati del calcolatore in riferimento al funzionamento del sistema sotto queste condizioni. Il gruppo intende ricordare, ai fini della comprensione delle conclusioni che *a*) gli scambi di informazioni e di energie debbono equilibrarsi dinamicamente, intorno ad uno scopo; *b*) che, secondo il principio di equifinalità, uno stesso scopo può essere raggiunto, in un sistema aperto, con mezzi diversi; *c*) che le caratteristiche adattive, comportanti di necessità cambiamenti di struttura nel sistema, caratterizzano i sistemi aperti nello svolgimento dei loro rapporti di interazione; *d*) che le manifestazioni di entropia (che qui si è voluto considerare nella rigorosa accezione di « informazione negativa ») possono essere corrette negli scambi di informazioni e di energia con sistemi confinanti e con l'ambiente in generale.

La presentazione dei risultati, sulla traccia di questa struttura interpretativa, consente di valutare con ben diversa e penetrante luce i primi risultati raggiunti.

\* \* \*

Non può sorgere, neppure per il profano, il dubbio sulla proposizione conclusiva, secondo la quale il solo obiettivo vitale del sistema Soritt fosse il Potere. Esso non fu circondato, come pure è frequente, da altri sottobiettivi che ne temperassero l'esclusività. Il « sistema Soritt » ha manifestato grande capacità adattiva (subordinando informazioni ed energie proprie di altri sistemi) adeguando costantemente la propria struttura interna in vista di questo obiettivo.

Il sistema ha mostrato un'elevata aderenza al principio di equifinalità intesa nel senso « di conseguire lo stesso scopo al di fuori delle condizioni iniziali e/o con una varietà di modi ».

In ordine a questo punto è agevole constatare come abbia sempre ignorato le « condizioni iniziali » promananti dagli altri sistemi: si trattasse dei suoi copresidenti, del Consiglio d'Amministrazione, dell'Assemblea dei soci, dei rappresentanti e agenti o dei clienti. Neppure sorgono dubbi interpretativi sulla « varietà dei modi » con i quali ha mantenuto la stabilità costante intorno all'obiettivo del Potere. La risoluzione in termini di Verità apoditticamente e soggettivamente proclamata in ogni dilemma Vero-Falso, l'uso di strumenti paralogici sempre indefinibili, i rapidi passaggi da una Verità all'altra mostrano quanto ricco e paritempo qualitativamente scadente fosse l'arsenale dei « modi » con i quali assicurava la sopravvivenza di sé come sistema.

Il gruppo si è posto il problema di valutare gli effetti risultanti dall'interazione tra il sistema Soritt e i sistemi circostanti. I dati pongono

egualmente in evidenza un risultato chiaro. La natura dell'obiettivo vitale del sistema Soritt escludeva che altri sistemi si sviluppassero intorno al loro obiettivo vitale. La natura degli scambi di informazioni e di energia emessi da Soritt era tale da soffocare i flussi di energia promananti dai sistemi organizzati secondo propri obiettivi vitali. In altre parole, alla sopravvivenza del sistema Soritt faceva riscontro un crescente stato di collasso dei sistemi circostanti.

Soritt, come tale, succhiava per sé ogni slancio vitale, devitalizzando gli altri.

Nessun dubbio che, ove la sua inaspettata partenza non fosse avvenuta, ogni slancio vitale dei sistemi interni e confinanti sarebbe stato sacrificato senza la minima possibilità di salvezza.

Il sistema Soritt si poneva cioè come « totalità » rispetto alla quale obiettivi e stabilità costante propri di altri sistemi erano ammessi solo in quanto ad esso funzionali.

Il gruppo prima di giungere a queste conclusioni si è chiesto specificamente se, e in quale misura, ogni sistema confinante coinvolto potesse trarre beneficio per i propri obiettivi dal mantenimento e sviluppo dell'obiettivo di Soritt.

Un'esplorazione attenta e per quanto possibile prospettica del quesito non ha consentito al gruppo di preconizzare una risposta positiva. L'evidenza empirica sui dati passati, come è dato rilevare, presenta elementi di collasso catastrofico per i sistemi confinanti. Anche le proiezioni indicano che neppure i più efficaci processi omeostatici consentirebbero ai sistemi confinanti di perseguire i propri naturali obiet-

tivi. È restata così confermata l'ipotesi del necessario olocausto finale dei sistemi circostanti. Sotto questo riguardo sono apparsi più che significativi i risultati emersi negli uomini e nelle strutture della Compagnia e di altri sottostanti sistemi, interagenti con quello Soritt.

Uomini e strutture più passivamente disponibili allo scambio di energia e di informazioni con il sistema Soritt hanno rapidamente perduto la stessa possibilità di proporsi obiettivi propri. Di fatto sono « morti » come sistema. È singolare ricordare che il linguaggio volgare, corrente nella stessa compagnia a quei tempi, rappresentava Burt come un « trascinatore di anime morte ».

In definitiva la conclusione più rilevante è che, data la natura dell'obiettivo Soritt e delle interazioni da esso determinate, fosse inevitabile la fine di ogni altro circostante sistema.

L'adagio latino « mors tua vita mea », a comune giudizio del gruppo, è risultato essere il più adeguato a rappresentare le conclusioni sul caso studiato. Il gruppo ha voluto sciogliere uno dei quesiti iniziali inizialmente posti. Nel caso studiato si sono presentate le condizioni per lo studio di forme di regolarità riscontrate piuttosto che lo studio di regolarità di forme date.

In effetti ci si è trovati piuttosto davanti a fenomeni da « laboratorio » che a fenomeni appartenenti alla sfera vitale.

Le condizioni operative del sistema Soritt erano più vicine agli esperimenti che nei laboratori si usa fare, ad esempio, con i raggi di luce, che a quelle proprie di un contesto vitale.

L'interazione selettiva del sistema Soritt, come si è visto, presentava caratteri meccanicistici (proprio quelli che Burt pensava di aver sem-

pre eluso) tendente a concentrarsi su un unico voluto effetto non diversamente da come si determinano le condizioni perché operino, in laboratorio, le leggi di rifrazione. Per queste ragioni il gruppo ha concluso, annettendovi grande importanza, che il funzionamento del sistema Soritt sia stato « abiologico » per l'elevato grado di entropia e di disordine, senza rimedio, che ha determinato nei sistemi circostanti.

Un sistema che, per gli obiettivi assunti, determina l'effetto di privare dello slancio vitale (intorno a propri obiettivi) altri sistemi è sicuramente fuori dell'ordine naturale.

Il gruppo si è deliberatamente astenuto da ogni valutazione di ordine etico, in termini astratti di bene o male, intorno a questa prima constatazione. Essa tuttavia è stata giudicata di tale importanza ed evidenza da poter essere espressa anche in termini di giudizio di senso comune. Il gruppo ritiene che il senso comune si rifiuti di accettare come giusta ed utile l'esistenza di un sistema come quello Soritt.

Infine il gruppo (che ha sentita rafforzata alla fine della ricerca la propria estraneità alla conclusione di Mach di collegare i risultati della ricerca ad una delimitata e derivata teoria) ritiene di formulare un quadro teoretico di assai più largo respiro che si regge sui due seguenti fondamentali enunciati:

a) l'insieme dei sottosistemi di un sistema dato realizza il massimo di vitalità quando i sottosistemi partecipanti all'interazione complessiva sono in grado di definirsi e raccogliersi intorno ad obiettivi propri anche se diversi purché convergenti e non incompatibili tra loro;

b) la morte per collasso dei sottosistemi è fisio-

logica quando cessi la validità delle ragioni vitali interne in date circostanze di tempo e di luogo;

c) la morte per collasso dei sottosistemi è invece patologica quando è il risultato di artificiose manipolazioni dei processi interattivi che egemonizzano lo scambio di informazioni e di energie a vantaggio di un sottosistema e a danno degli altri;

d) la condizione di non « incompatibilità » degli obiettivi e il rifiuto della loro egemonizzazione non è formulata per rispondere ai precetti degli enunciati etici (che non risultano, certo, di rilevanza secondaria) ma, scientificamente parlando, per fornire mutue garanzie di sopravvivenza all'insieme dei sottosistemi partecipanti che non si trovino nella condizione di cui sub b);

e) il rispetto delle condizioni precedenti costituisce in pari tempo l'unica garanzia per l'origine e lo sviluppo di nuovi sottosistemi traenti da circostanze appropriate di tempo e di luogo la ragione di espressione di nuovi obiettivi vitali;

f) incombe ed è nell'interesse solidale dell'insieme dei sottosistemi partecipanti, nella loro dinamica evolutiva, vigilare affinché siano sempre assicurate le condizioni che garantiscono la reciproca convivenza;

g) ogni sottovalutazione di questo impegno come anche ogni discontinuità di esso è suscettibile di determinare effetti nefasti, prossimi al caso analizzato;

h) il mantenimento delle condizioni che con-

sentono la sopravvivenza evolutiva dei sottosistemi, costituisce la loro primaria responsabilità;

i) tale responsabilità diviene, di fatto, esclusiva, non essendovi altra entità, materiale o immateriale, cui tale compito possa essere delegato.

## Post scriptum

---

In questi ultimi tredici anni molte cose sono cambiate alla Soritt.

L'esempio di Burt proliferò a tal punto da disseminare eliminazioni a catena nei quadri della compagnia fino alla loro totale estinzione.

Sono scomparsi tutti coloro che, insulsamente, non seppero concludere positivamente la vicenda del 1959. Scomparsi coloro che con semplicismo sconcertante ritennero che il problema fosse quello di sostituire altre Verità assolute alle Verità alterne e dogmatiche su cui si reggeva il potere di Burt.

Scomparsi gli eterni alleati di Burt, che non ebbero neppure il beneficio di immaginare in che cosa potesse consistere un mutamento positivo. Tutti costoro, che potevano ripartirsi equamente la responsabilità del quasi collasso di ciò che restava della Compagnia, lasciarono un'eredità abbastanza pesante ai loro successori. Questi hanno fatto del loro meglio per migliorare le cose e, oggi, a dieci anni di distanza, si può dire che hanno compiuto apprezzabili progressi. Più o meno avvertitamente hanno teso a trarre più insegnamento dagli *errori certi di Burt* (e di coloro che con lui o contro di lui

condivisero la responsabilità della Soritt) che *dalla certezza con cui Burt e gli altri* proclamavano Verità totali ad ogni piè sospinto.

Sono tutti giunti alla conclusione intuitiva che la Verità Assoluta è un'aspirazione necessaria ma che è banale ed offensivo per l'opinione corrente far credere di averla già tutta e subito a disposizione e, inoltre, che è criminoso tentare di imporla coercitivamente come tale per malcelate finalità di potere.

Sono tutti giunti alla conclusione intuitiva che dalla certezza di errori commessi rispetto ai propositi (definiti questi ultimi a tutti i livelli della Compagnia e gestiti senza sfuggire alla assunzione di tutte le necessarie responsabilità) è possibile avanzare lentamente verso la Verità storica, nel più largo solco della Verità Assoluta.

Questo processo è stato parallelo anche in altre Compagnie ed ha consentito di evitare scontri frontali tra Verità assolute, definite ad arbitrio come tali, ed il riproporsi di situazioni anacronistiche di scontri e di crociate. Né è risultato un miglioramento generale dei rapporti e forme di cooperazione serene tra le Compagnie di portata equivalente ad una fusione, mentre si sono potuti detronizzare miti e sortilegi in un clima di tolleranza e rispetto reciproci. Sussistono sempre problemi, conflitti, insidie, concorrenze larvate in un contesto che seguita a produrre errori.

Gli stessi rappresentanti degli interessi delle conglomerate seguono una politica meno aggressiva e subdola che nel passato. Risulta che i vertici delle conglomerate si siano consultati e che abbiano raggiunto qualche comune intesa in proposito. Prevale un clima di maggiore consapevolezza che non toglie nulla al fervore di

propositi e alla progettazione di piani ambiziosi. Dopo il primo, difficile, lento inserimento dei nuovi amministratori della Soritt, si è deciso che le cariche più elevate possano essere tenute per non più di due mandati e cioè per circa otto anni. Si è pensato che, dai comitati dei clienti fino alle strutture della compagnia, è bene aprire piuttosto che chiudere le opportunità agli apporti personali più diversi.

Non è emerso alcun segno che indichi che si perseguano propositi di mitizzazione della mediocrità. Tutti sono d'accordo nel riconoscere l'opportunità che al Genio, se vi è, sia fatto posto. Tutti però sono convinti dell'utilità di godere degli apporti di più Genii, in cronologica successione, piuttosto che di un Genio in perpetuo.

Se si dovesse sintetizzare ciò che caratterizza la Soritt di oggi rispetto a ieri si potrebbe dire che:

- a) prevale lo sforzo per compiere meno errori e si è riusciti ad escludere ogni mistificazione circa il presunto possesso di Verità Assolute,
- b) prevale lo sforzo per sentire la voce dei clienti e si sono aperte le possibilità perché queste voci abbiano forza sufficiente anche al disopra della volontà delle strutture della compagnia,
- c) i canali fra clientela e struttura sono più aperti, con aumento dei rischi per gli uomini delle strutture, ma anche con uno stimolo costante al loro progresso nell'assunzione più consapevole delle proprie responsabilità,
- d) si è realizzata la convinzione che la vitalità di tutti è incomparabilmente più importante della vitalità di pochi se non di uno.

In definitiva ora risultano persino chiare le ragioni per le quali si è voluto indagare su una personalità complessa quale quella di Burt Soritt.

È singolare poi sottolineare come tale indagine sia stata promossa da suoi parenti e da ex responsabili della Soritt, tra i quali prevalgono i suoi avversari di allora, mentre non si è avuto alcun segno di attivo interesse da parte della giovane leva di dirigenti al potere.

È singolare e, in una certa misura sorprendente, che costoro, benché presumibilmente si siano posti il problema, abbiano rifiutato di intitolare a Burt almeno una delle tante istituzioni, anche di importanza secondaria, controllate dalla compagnia nel loro vasto raggio di affari. Se fosse stato fatto non sarebbe stato del tutto demeritato. Soprattutto per gli insegnamenti invero preziosi che derivano dai suoi innumerevoli errori.

## INDICE

Prefazione	Pag.	7
<b>PARTE PRIMA</b>		
Le pietre miliari, in sequenza storica, dei fenomeni rilevati ed esaminati	»	21
I rapporti tra le compagnie	»	38
Inventario della documentazione e sua organizzazione funzionale alla ricerca	»	45
<b>PARTE SECONDA</b>		
Il comitato di Presidenza del marzo 1958	»	51
Dagli appunti di Nicky O'Neil il 20 febbraio del 1960	»	64
Il Consiglio di Amministrazione del marzo 1961	»	70
I rapporti sociali - Agosto 1961	»	89
I pensieri sugli intellettuali	»	96
L'Assemblea del Saint John College, Novembre 1961	»	100
Riflessioni culturali	»	115
Il Consiglio di Amministrazione del marzo 1962	»	120
Il Consiglio di Amministrazione del luglio 1962	»	134
Gli ultimi Consigli di Amministrazione	»	144
L'epilogo	»	157
<b>PARTE TERZA</b>		
Conclusioni sistematiche	»	163
Post scriptum	»	171