

2. Delfino Insolera e la Zanichelli

L'ing. Insolera divenne direttore editoriale della Zanichelli alla fine del 1960. Nel 1970 lasciò la direzione editoriale e continuò, fino alla sua morte, a collaborare alla casa editrice come consulente. Ho avuto il privilegio di essere testimone di questa vicenda fin dagli inizi.

Insolera aveva e riuscì a realizzare un progetto organico, maturato in varie esperienze: quella olivettiana era una delle ultime, allora la più appariscente, ma certo non prevalente. Seppe utilizzare, per la realizzazione del suo progetto, una stagione culturale favorevole e una situazione aziendale non ostacolante. Il progetto era quello di introdurre in Italia una cultura scientifica, soprattutto nella scuola, ma anche al di fuori di essa. Non ho detto: «una moderna cultura scientifica». Non che Insolera pensasse in termini non moderni; la modernità era per lui coesistente alla cultura, e mai coincideva con le mode. Rivalutò, nella casa editrice, la tradizione scientifica, lasciando un po' in ombra la tradizione umanistica (Carducci e dintorni), evidentemente allora al tramonto. Editoria scolastica innanzi tutto, senza alcun sentimento di inferiorità verso la cultura «vera». Sono gli anni della nuova scuola media unica: Insolera con una serie di libri (fra cui il *Corso di osservazioni scientifiche* di Ludovico Giulio) interpreta nella maniera più avanzata le nuove scelte pedagogiche: la comprensione, anche attraverso l'osservazione e la sperimentazione, al posto della nozione. La forma grafica era – anticipo qui uno degli aspetti del modo di lavorare di Insolera: l'integralità dell'attività editoriale – al servizio di una impostazione pedagogica: niente neretti, niente sottolineature, niente esercitazioni fiscali o incentivi ad uno studio mnemonico, ma, al loro posto, un'attenzione vera (di sostanza, non di forma) a interessare e coinvolgere i ragazzi.

Forse la scuola media ha preso strade meno innovative di

quelle sperate da Insolera (e forse anche per questo se ne sta per decretare la fine). Nelle superiori l'intuizione principale fu quella dell'introduzione nella scuola italiana dei progetti di insegnamento scientifico elaborati nel mondo anglosassone: il PSSC per la fisica, il BSCS per la biologia e, più tardi, l'ESCP per la scienza della Terra: progetti che hanno trasformato in maniera irreversibile il modo di insegnare le scienze nella scuola superiore italiana. Grazie anche ai consigli di Giorgio Tecce, Insolera introdusse nell'università italiana le grandi opere della biologia molecolare, a cominciare dalla *Biologia molecolare del gene* di James Watson.

Queste opere strettamente educative erano accompagnate da una serie di volumi agili, destinati tanto al pubblico generico quanto alle biblioteche scolastiche, soprattutto per approfondimenti individuali: le monografie scientifiche di fisica, biologia, matematica, a vario livello, dalla scuola media all'università. Sull'organicità, la coerenza e l'armonia di questo progetto tornerò.

Mi accorgo di aver parlato, fino ad ora, di cose fatte e visibili all'esterno; mi accorgo cioè di aver cercato di essere storico dell'editoria, rinunciando alla testimonianza.

Cosa era la Zanichelli prima di Insolera? una seria, rispettabile ditta commerciale, in cui si respirava un'aria non molto diversa – andirivieni silenzioso e operoso di impiegati – dalla casa commerciale dei Buddenbrook. La Zanichelli insoleriana divenne una sorta di bottega rinascimentale: luogo di produzione e formazione professionale, luogo di lavoro e creazione collettiva (c'era certo qualche elemento olivettiano, ma non più di tanto – e le parole anglosassoni di organizzazione aziendale non erano presenti, non saprei dire se per sforzo di rimozione o altro). Insolera non aveva grande fiducia nella formazione universitaria e invece certamente un personaggio che amava era Pigmaliote. In questo laboratorio il ruolo del grafico Albe Steiner fu fondamentale: ma ogni scelta di Steiner era discussa con Insolera. Ad esempio, quella fu certamente, in quegli anni, la migliore scuola di traduzione scientifica in Italia. Insolera, in questa bottega, discuteva, insegnava, ma soprattutto faceva, tanto, lui, in prima persona. I contributi che compaiono in questa raccolta sono stati scelti con intelligente rappresentatività, senza inseguire una impossibile completezza. Essi quindi danno una idea efficace delle cose che Insolera faceva: parti

di libri, prefazioni, quarte di copertina (di titolo e di collana), didascalie, schizzi di disegni, fotografie, scelta di titoli e di sottotitoli di libri e di collane, scelta di immagini, non solo per le copertine, scelta di modi di tradurre, revisioni di traduzioni, relazioni per facilitare la scelta del comitato editoriale. (Non concludo la frase con un eccetera, perché gli «eccetera», prova di pressapochismo, con lui non passavano.)

Se la scienza era l'argomento privilegiato, non furono trascurati altri campi. Ricordo ad esempio la collana di narrativa, per allievi della scuola media, con guide alla lettura che – ma non vorrei in questa affermazione farmi prendere dal patriottismo aziendale – introdussero nella nostra scuola metodi di analisi strutturale delle opere. E nell'impostazione del nuovo Zingarelli il suo contributo di idee fu rilevante.

Come molte persone prevedibilmente imprevedibili, si faceva capire più delineando modelli negativi che indicandone di positivi: ricordo alcune persone che egli giudicava all'opposto del suo pensiero e della sua sensibilità: l'on. Lelio Basso, il prof. Ceccato, Luchino Visconti e Togliatti, naturalmente, già allora. Chiunque vi abbia lavorato insieme ha assimilato elementi della sua lezione: che le comunità si dividono in due tipi: quelle in cui vi sono diverse verità, e ai livelli più bassi viene taciuta la verità più alta, e quelle in cui circola, dappertutto, una sola verità. Che è più facile parlare di certe cose, soprattutto scientifiche, che capirle. Che un conto è finire una cosa, altro è l'averla soltanto «praticamente finita». Soprattutto che i libri per la scuola devono essere fatti con più cura dei libri per i lettori normali, e quindi non sono un genere editoriale «minore». Che occorre parlare avendo pensato con la propria testa, non soltanto avendo udito altri. Non gli ho mai sentito esprimere una opinione di altri, ripetuta per sentito dire.

Finita l'esperienza di direttore editoriale, continuò a consigliare la casa editrice nella scelta dei volumi, soprattutto scientifici, e portò a termine importanti progetti in prima persona (in parte documentati in questa raccolta). Continuò ad essere un prezioso punto di riferimento ed un garante della qualità. Riconsiderando, ormai ad anni di distanza, il suo progetto editoriale, gli aspetti che colpiscono sono l'ampiezza, la sistematicità, la rapidità con cui fu realizzato e la persistenza nel tempo (in molti casi fino ad oggi) dei rami del catalogo da lui piantati e fatti germogliare. Per certi aspetti la

sua impresa può essere paragonata, nel mondo dell'editoria italiana, all'esperienza dell'Einaudi: in comune vi era, senza dubbio, la consapevolezza che la casa editrice può e deve essere centro autonomo e per certi aspetti concorrenziale, rispetto all'università.

Mi sono domandato molte volte le vere ragioni della fine della sua esperienza come direttore editoriale. Ho talvolta pensato ad influenze del particolare momento storico in cui certe decisioni maturarono. A ben vedere l'attività editoriale può essere paragonata ad un edificio; può essere paragonata a quelle cattedrali medievali, alla cui costruzione si succedono generazioni di muratori, talvolta cambiando – e non sempre con risultati infelici – i progetti originari, oppure a un edificio rinascimentale, concluso in un tempo prefissato dentro le linee armoniche del progetto dell'architetto.

Delfino aveva in mente il secondo modello. Forse riteneva che nel 1970 l'edificio fosse finito (e non «praticamente» finito).

Federico Enriques

P.S. Ho iniziato queste righe parlando dell'ing. Insolera, le ho concluse parlando di Delfino: non a caso. Ci siamo conosciuti nel 1960, abbiamo cominciato a darci del tu nel 1986: anche nelle abitudini linguistiche non cedeva alle mode.

Da *Come spiegare il mondo. Raccolta di scritti di Delfino Insolera*, Bologna, Zanichelli, 1997.

3. Corso Autori e Redattori 19-21 luglio 2004, Ambicò (Asti)

Presenti
Redattori: 10
Autori: 9

PROGRAMMA

Mercoledì 19 luglio
– *Breve storia della Zanichelli*

Giovedì 20 luglio
– 09.30-12.30: *Il progetto*
– 14.30-17.30: *La scrittura*

Venerdì 21 luglio
– 09.30-12.30: *La grafica e le immagini*
– 14.30-17.30: *Gli apparati didattici*

Dall'informativa di Umberto Tasca ai partecipanti:

1. *Il progetto*

Probabilmente sarà l'unità più compressa, perché bisogna mettere in conto un *warm up* (presumibilmente un giro di presentazione in cui gli autori raccontano in breve la loro esperienza).

Concentrerei i vari problemi attorno a tre temi:

(a) Chi fa cosa in Zanichelli. Irene Enriques (20 minuti) potrebbe spiegare la «macchina» Zanichelli e i principi di

fondo che la regolano. In sostanza, un'estensione della lettera che accompagna in genere un contratto d'autore.

(b) *L'iter* di un progetto editoriale (Lorenzo Rossi, 60 minuti) spiegato attraverso un esempio concreto (ad esempio il corso di scienze di Tibone): componenti del progetto, persone coinvolte, tempistica. È in questa parte della mattina che si dovrebbe riuscire a trasmettere dei messaggi trasversali sull'importanza del lavoro di gruppo, sulla condivisione degli obiettivi tra autore ed editore ecc.

(c) Visualizzare il libro in fase di progetto (Umberto Tasca, 40 minuti): suggerimenti di presentazione, conteggi delle pagine, organizzazione di un libro a scorrere vs. libro a pagine bloccate. Qui chiederei a Silvia Saraceni di spiegare la sua esperienza nella realizzazione di un libro a pagine bloccate.

2. *La scrittura*

(a) Il lavoro del redattore (Marisaldi, 20 minuti). Filosofia degli interventi sul testo, esempi di correzioni tipiche (cioè i principali errori, ma sempre stando molto *soft*).

(b) Indici di leggibilità (Invidia, 20 minuti). Teoria, esempi di testi, controlli automatici con Word.

(c) Tre modelli di scrittura (tutti, 40 minuti). Esame di tre testi ad alta leggibilità ma con differenti impostazioni. Qui per «modello» di scrittura si dovrebbe intendere anche la possibilità di ripartire il testo su diversi registri (testo principale, testo-dida, schede, uscite laterali ecc.).

(d) La stesura delle consegne come esempio di testi brevi in cui va evitata l'ambiguità (Marisaldi e Invidia, 40 minuti).

Attenzione in questa unità di lavoro a non incorrere mai in atteggiamenti *ex cathedra*; questa è infatti l'unità in cui si rischiano di più contestazioni e permali.

3. *La grafica e l'iconografia (Tasca)*

(a) Regole grafiche generali (30 minuti). Un estratto del decalogo, ma soprattutto esempi di rapporto testo-immagini.

(b) Come organizzare la ricerca iconografica (60 minuti). Distribuzione delle nuove indicazioni iconografiche per gli

autori. Importanza della «ricerca preventiva», cioè del ribaltamento immagine-testo in fase di progetto.

(c) Progettazione di una illustrazione ed esempi di infografica (30 minuti).

4. *Gli apparati didattici*

(a) Esempi di evoluzione degli apparati negli ultimi anni (20 minuti).

(b) Un esame puntuale dei vari apparati, con esempi di soluzioni soddisfacenti (60 minuti). Inserirei qui, e non nel punto 2c, il problema dei riassunti.

(c) Gli apparati multimediali (40 minuti). Meriterebbero molto più spazio, ma il tempo è quello che è.

4. Prove per l'assunzione di redattori

Prove per l'assunzione di redattori 1993: lettera di istruzioni al candidato e simulazione di carteggio.

Le proponiamo la simulazione di un caso editoriale. Questa simulazione prescinde (almeno in parte) dal fatto che la casa editrice coinvolta sia la Zanichelli, cioè una casa editrice prevalentemente scolastica.

Il caso in esame riguarda la possibilità di pubblicare una nuova collana.

Questa nostra simulazione parte con uno scambio di lettere tra la direzione editoriale e il proponente. Si può dare per certa l'attendibilità del proponente, che potremo supporre docente di ... all'Università di ...

1. Sulla base della corrispondenza esistente, Le chiediamo di riflettere su questa proposta editoriale. Per esempio:

- Ci sono aspetti che andrebbero meglio chiariti con il proponente?
- Proporzioni delle modifiche al progetto?
- Individua dei problemi di realizzazione?
- Come si collocherebbe questa collana nel mercato?
- Qual è il Suo giudizio sul progetto?

Le suggeriamo di annotarsi le Sue riflessioni, che saranno poi con noi discusse al termine di questa prova.

2. Supponendo che il progetto venga approvato, Le chiediamo di preparare un piano di massima per uno (a sua scelta) dei cinque titoli indicati dal proponente. Questo piano dovrebbe costituire la base di discussione per un primo incontro tra il redattore e il possibile autore cui commissionare il progetto di quel libro. In pratica, Le chiediamo una scaletta scritta, per punti, articolata in due serie di voci:

- argomenti da suggerire;
- immagini che non possono mancare.

3. Le chiediamo infine di preparare il testo della quarta di copertina del libro prescelto.

Questa quarta di copertina dovrà essere breve e articolata in due parti:

- una presentazione della collana (una-due frasi, per non più di 500 battute);
- una breve presentazione specifica del titolo (anch'essa di una-due frasi, per non più di 500 battute).

Il tempo a Sua disposizione è di due ore.

Le alleghiamo, a titolo di esempio, due quarte di copertina.

Zanichelli Editore S.p.A.

Direzione Editoriale
Via Imerio 34
40126 Bologna
Telefoni 051-293287-293279
Telefax 051-249782

S.p.A. con sede in Bologna - Via Imerio 34
Capitale sociale L. 48.251.295.000 - Iscritta al Reg. delle Soc. del Tribunale di Bologna
Partita IVA n. 03978000374 - Codice Fiscale 08536570156

Milano, 16 dicembre 1993

Prof.
Dipartimento di
Università di

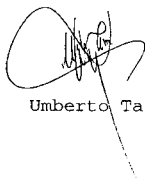
Caro Professore,

Mi ha fatto molto piacere incontrarLa la scorsa settimana a Bologna e La ringrazio per aver accettato di dare un Suo parere per quel progetto di corso di Storia del biennio di cui Le ho consegnato il piano generale e un capitolo campione.

Vengo ora a parlarLe di alcune cose che Lei ha «buttato là» nel corso del nostro ultimo incontro. In particolare, ho ripensato a quanto Lei ha detto sulla possibilità di far convivere, in un unico libro a carattere divulgativo, frammenti di mitologia, arte e letteratura riferiti a temi specifici; insomma costruire, se ho ben capito, delle monografie (presumo illustrate) su categorie universali per un pubblico di lettori «curiosi» prima ancora che colti.

Benché, come Lei sa, la nostra casa editrice si occupi prevalentemente di testi scolastici, mi incuriosisce approfondire l'argomento; forse opere come quelle da Lei proposte potrebbero comunque interessare, sia pure marginalmente, il mondo della scuola. Potrebbe mettere meglio a fuoco questo Suo progetto?

Resto in attesa di una Sua lettera e Le invio i nostri più sinceri auguri per le ormai imminenti vacanze natalizie.



Umberto Tasca

San Candido, 28.12.94

Arch. Umberto Tasca
Zanichelli Editore
Via Irnerio 34
40126 Bologna

Caro Tasca,

Grazie per la Sua lettera del 16 dicembre. Ho portato il mio Macintosh in montagna e sto appunto rispondendole davanti al caminetto della mia baita in Val Pusteria: un'ottima occasione, questa peraltro breve vacanza natalizia, per approfondire e chiarirle quel mio progetto di collana su mito, letteratura e arte (bisognerebbe anzi pensare a un titolo, o a una sigla).

Le riassumo per punti alcune mie considerazioni:

- Penso effettivamente a una collana per lettori medi, cioè divulgativa.
- Se dovessi immaginarla come oggetto, penso a qualcosa di simile alla collana «Découvertes» di Gallimard-Electa, ma un po' più corposa e meno bizzarra dal punto di vista grafico. Ho qui tra le mani anche un curioso libro di Idea Libri: si intitola «Harem», e lo trovo molto piacevole come oggetto.

- Non sto pensando, come soggetti possibili della collana, a categorie filosofiche universali del tipo «morte», «anima», «dio», «bellezza». Penso piuttosto a soggetti, come dire, meno metafisici e più popolari, sempre con radici antiche, che affondano dunque nel mito e sono poi un motivo ricorrente nella storia e nella cultura dell'uomo: ad esempio, tutto ciò che ruota attorno all'idea e al significato del viaggio, o del bacio, ecc.

- Cosa c'è in ciascun libro? Non c'è che l'imbarazzo della scelta. Prendiamo ad esempio il tema del «cavalcare»: pensiamo al mito di Europa che cavalca Giove trasformato in toro, ma anche all'ode di Foscolo a Luigia Pallavicini, e a un'iconografia che comprende tanto il fregio di Fidia per il Partenone quanto «Ombre rosse» di John Ford.

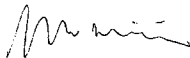
- Mi piacerebbe discutere con Lei l'organizzazione (e la selezione) di materiale così eterogeneo. Penso sia meglio mantenere una struttura diacronica, ma si potrebbero ipotizzare anche altre soluzioni. Lei cosa ne pensa?

- Una volta definita la struttura generale della collana, andranno trovati i possibili estensori di ciascun titolo. Lasciando per ora da parte il tema del «Cavalcare» (per il quale ho in mente una persona ideale che però è impegnata, ancora per un paio d'anni, in un altro progetto editoriale), proporrei subito questi cinque titoli:

- Rapimento
- Fare il bagno
- Decollazione
- Viaggio
- Creature alate

Io devo ripassare da Bologna alla fine di gennaio. Avremo modo di definire il tutto, sempre che il progetto continui ad interessare la Sua casa editrice.

A presto e buon anno.



Zanichelli Editore S.p.A.

Direzione Editoriale
Via Imerio 34
40126 Bologna
Telefoni 051-293221-293279
Telefax 051-249782

S.p.A. con sede in Bologna - Via Imerio 34
Capitale sociale L. 48.251.295.000 - Iscritta al Reg. delle Soc. del Tribunale di Bologna
Partita IVA n. 0397900374 - Codice Fiscale 08536370156

Milano, 14 gennaio 1994

Prof.
Dipartimento di
Università di

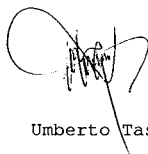
Caro Professore,

Grazie per la Sua lettera del 29 dicembre. Mi ha chiarito alcuni dubbi e, in verità, me ne ha anche fatti sorgere altri. Ad ogni modo il progetto continua a sembrarmi affascinante. Preparerò una relazione per il nostro prossimo Comitato Direttivo (che, come Lei sa, è l'organismo che decide in merito ai nuovi progetti editoriali).

Intanto sto preparando una lista di problemi che andranno risolti in occasione del nostro prossimo incontro.

Spero davvero che la cosa possa andare in porto.

Con i migliori saluti.



Umberto Tasca

5. Intervento

Libri gratuiti a scuola ma solo con gradualità

Si discute di rendere gratuiti i libri di testo nella scuola dell'obbligo, per i quali, in verità, una famiglia spende meno di un decimo del costo di mantenimento di un figlio. La spesa per i libri vale il 2% della spesa pubblica per la scuola; le famiglie, col ticket, contribuiscono al 4% delle spese del servizio sanitario. Eppure il disagio sociale è vivo perché, elementari a parte, la spesa grava su tutte le famiglie, è concentrata in un solo mese, non è eguale nei vari anni scolastici.

Ed è obbligata.

Gratuità vuol dire regolamentazione. Ci sono due vie per regolamentare: intervenire sui singoli prodotti o sul livello complessivo dell'insieme dei libri adottati. Gli editori scolastici, accanto agli interessi delle famiglie, e ai propri, ne ricordano altri: i conti pubblici, la qualità e autonomia della scuola, la libertà di insegnamento, la libertà di concorrenza e la libertà degli autori e degli editori in quanto imprenditori; per queste ultime si è coniata la parola «bibliodiversità».

Gli editori non dicono no al progetto, ma si oppongono all'estensione in alto del sistema delle elementari (norme ministeriali rigide e prezzi fissi, materia per materia). Invece un tetto unico per le adozioni di un ciclo rispetta i bilanci familiari e i valori di libertà e di autonomia.

Modalità di erogazione, entità dell'intervento, fasce sociali interessate sono problemi politici, non tecnici. Ci vorrebbe un sistema semplice (per tutti) e trasparente (o meglio, come certi vetri, unidirezionale): gli aiuti devono giungere in maniera tale (ad esempio, integrazione degli assegni familiari o sgravi fiscali, anche sotto forma di crediti) da non essere visti all'interno della scuola. Si può, ma non si deve passare necessariamente attraverso le Regioni, perché sarebbe un intervento per l'assolvimento di un obbligo, non per l'esercizio del diritto allo studio.

Gli editori sono fortemente preoccupati dei tempi di attuazione e auspicano misure graduali, all'interno degli attuali progetti di riforma, che già prefigurano programmi più agili, divisioni delle aree disciplinari in moduli, che consentono di diluire la spesa durante l'anno. C'è in Italia un problema di sostegno economico delle famiglie (gli assegni familiari hanno un livello assai più basso del costo di mantenimento).

I libri di testo ne sono un aspetto.

Ci si può domandare se affrontarlo separatamente sia la soluzione più seria.

Federico Enriques
Direttore generale Zanichelli Editore

Da «Il Sole 24 ore», 23 settembre 1998

6. Cari libri di scuola

Un'indagine con qualche equivoco di troppo

7 settembre 2005

Caro Direttore,

Repubblica (Giovedì 1 settembre, p. 28) ha dato ampio risalto ad una indagine di Altroconsumo sui costi della scuola, che, mi sembra, contiene due equivoci.

1) Circa la metà delle scuole medie concentra nel primo anno l'acquisto di testi che serviranno per i tre anni, in particolare per alcune materie (es. matematica, scienze, lingue straniere); le altre adottano, per quelle stesse materie, corsi divisi in tre (o due) volumi, da acquistare anno per anno. Il tetto annuale di spesa fissato dal ministero dell'Istruzione è basato sul valore medio delle adozioni. Quindi le scuole del primo gruppo quasi sempre «sfiorano» in prima media. Quelle del secondo gruppo negli anni successivi. La norma sul tetto di spesa (D.M. 547/1999, art. 2, co. 3) chiarisce che eccessi di spesa in un anno devono essere compensati negli anni successivi (o essere giustificati da risparmi nei precedenti). Quindi l'affermazione che una classe supera il tetto in un anno è praticamente priva di senso: l'osservanza del tetto va controllata prendendo a riferimento il complesso della spesa dei tre anni. Probabilmente scuole indisciplinate ci sono: ma i dati di Altroconsumo non lo dimostrano. Per capire la questione, un po' tecnica, si immagini che un capogita assegni a ciascun gitante un buono pasto da 18 euro, per tre piatti (media 6 euro a portata), consentendo di muoversi liberamente fra le portate (es. piatto unico oppure due o tre piatti, sempre entro i 18 euro). Se il capogita estraesse il cartellino giallo per tutti quelli che hanno speso più di 6 euro per il «primo» o per il dolce, senza verificare se gli uni hanno risparmiato sul «secondo» o gli

altri sulla minestra, alzerebbe molti cartellini gialli ingiustificati. È esattamente quello che fa Altroconsumo (anche se, ripeto, è ben possibile che alcuni rilievi siano giustificati).

2) Si confonde fra l'aumento del prezzo dei libri, da un anno all'altro, e la spesa in una determinata classe, la quale può aver cambiato uno o più libri adottati l'anno precedente (in media le scuole, salvo nuovi programmi, cambiano il 30% dei testi ogni anno). L'aumento rilevato nei licei classici e negli istituti tecnici industriali vuol solo dire che si sono cambiati libri meno costosi con libri più costosi, così come la diminuzione, rilevata dall'indagine, nei licei scientifici e negli istituti commerciali, vuol dire lo stesso (cioè che si sono cambiati libri più cari con volumi di minor prezzo). È come se una persona cambiasse una utilitaria con una media cilindrata e affermasse che è aumentato il prezzo delle auto. Gli studenti dei licei scientifici e istituti commerciali sono molto più numerosi di quelli dei classici e industriali: se fosse «vera» l'indagine di Altroconsumo, si dovrebbe concludere che quest'anno mediamente, nei licei e istituti tecnici, si spende meno, non di più (e sarebbe anche questa una notizia).

Smetto con i tecnicismi. Chi manda un figlio alla scuola pubblica riceve un servizio che costa alla collettività circa 6.000 euro all'anno. La famiglia vi aggiunge il costo dei libri (e altro). La famiglia ha diritto di usufruire di un importante servizio, sostenendone il costo sociale in piccola parte. Da un altro punto di vista la collettività fa un importante investimento nella formazione del giovane. La famiglia in primo luogo trarrà beneficio da questo investimento, a cui è chiamata a partecipare in maniera assai contenuta.

Gli osservatori delle cose cinesi sono colpiti da quanto le famiglie investano per l'istruzione dei figli, perché essi possano progredire in un sistema scolastico assai impegnativo. Da noi la scuola è vista sempre – almeno negli articoli rituali sul caro-libri – come costo, come noioso adempimento, come spreco di tempo che serve solo per esercitare il diritto alla promozione, mai come investimento, fattore di sviluppo personale e sociale. La Cina è davvero lontana.

Ma che ciò non abbia un po' a che fare coll'implosione dell'Italia e lo sviluppo della Cina? Pensiamo davvero che il «declino» del paese sia soltanto colpa dei politici, degli in-

dustriali, comunque di altri? Che non cominci, il «declino», anche dai nostri atteggiamenti, dai nostri modi di pensare, dalle nostre scelte?

Federico Enriques
Amministratore delegato della casa editrice Zanichelli

Da «la Repubblica», 8 settembre 2005

7. Trent'anni di editoria scolastica

Gli organizzatori di questo convegno, che ringrazio per l'invito, mi hanno chiesto di parlare di editoria scolastica.

Ho colto l'occasione di un anniversario per proporre non una panoramica dei problemi attuali, ma un ripensamento delle vicende dell'editoria scolastica in un arco di tempo che coincide con l'attività dei colleghi che siamo qui a festeggiare (e coincide con i miei ricordi di utente ed attore). L'editoria scolastica è uno stato nel continente editoria.

A uno storico che vuole raccontare la storia di uno stato si presentano varie opzioni:

- privilegiare i tempi lunghi e le permanenze o le rotture?
- privilegiare la politica estera, i rapporti con gli altri stati o quella interna?
- parlare di protagonisti o di elementi oggettivi?
- in che misura dare rilievo alle singole regioni?

I singoli stati spesso impongono, con le loro vicende, di privilegiare un approccio o un altro.

Non si può scrivere una storia della Polonia senza parlare dei suoi vicini, non si può fare storia d'Italia dimenticando le realtà regionali. Nel caso dell'editoria scolastica tutti gli approcci possono essere fecondi: non seguirò, soltanto per ragioni di tempo, il punto di vista «regionale», cioè quello delle singole materie, che pure potrebbe essere il più proficuo. Incominciamo dalle permanenze.

Alcuni editori, raccogliendo i dati di un campione assai vasto, compilano da dieci anni una classifica, una specie di *hit parade*, dei libri e degli editori più adottati nella scuola media.

Dei primi 20 editori del 1973, ben 18 compaiono fra i primi 20 anche nel 1983. Ho poi consultato il numero speciale del «Giornale della Libreria», dedicato ogni anno ai libri scolastici,

per il 1953. Bene: quei 18 editori, che compaiono nelle due classifiche 1973 e 1983, erano, tutti, già operanti nel mercato nel 1953. Un riscontro analogo, a livello di titolo, interno alla casa editrice Zanichelli, dimostra che 5 dei 10 libri più venduti erano gli stessi nel 1970 e nel 1980.

Ma vi è di più, e qui il discorso si allarga dall'editoria scolastica al suo «vicino» più importante: la scuola stessa. In metà della scuola (le superiori) i programmi non sono praticamente cambiati, si leggono gli stessi autori, il rito lezione-spiegazione, interrogazione, rimando, bocciatura, si consuma più o meno alla stessa maniera. Cito due esempi: il Manzoni e l'organizzazione degli studi della ragioneria sono elementi base comuni della sintassi culturale di una larga fetta di Italiani da molti decenni, da una generazione all'altra. A molti di voi sarà capitato di entrare in una scuola di nuova costruzione: se in questo ambiente luminoso, pieno di colori, accostate l'orecchio a un'aula, ascoltate le stesse cose dei nostri tempi, dette con lo stesso tono. Come la Messa, che viene celebrata alla stessa maniera tanto in una chiesa romanica che in una chiesa di Le Corbusier. Il cenno ai rapporti con la scuola pone il problema della natura peculiare dell'editoria scolastica, che è editoria di servizio e di mediazione: servizio nei confronti delle esigenze della scuola, mediazione fra la scuola e la cultura e la scienza al di fuori della scuola. Alla base delle maggiori «rotture» nell'editoria scolastica di questi trent'anni stanno da un lato le esigenze di tener conto delle modificazioni nella scuola, dall'altro pressioni e istanze della realtà culturale esterna alla scuola.

Vorrei ricordare queste fratture più importanti.

1. Proprio all'inizio del periodo che ci interessa, ecco i primi coraggiosi tentativi di portare un colpo di modernità in una editoria scolastica che viveva ancora un clima pesantemente scelbiano: ricordo due libri, *Il cammino umano* di Armando Saitta (1954) e la *Geometria intuitiva* di Emma Castelnuovo (che è di pochi anni prima): sono i primi grandi risultati dell'attività di Tristano Codignola, cui molto deve la scuola italiana (e non è un caso, per tornare al discorso delle permanenze, che i libri della Castelnuovo siano ancora diffusi nella scuola media).

2. La seconda grande rottura è rappresentata dalla nuova

scuola media (1962): nuove materie, nuovi programmi, nuovi metodi di insegnamento, e soprattutto ridimensionamento, fino alla scomparsa qualche anno dopo del latino e dei poemi omerici. È difficile valutare l'impronta della scuola media unica nella società italiana: credo però che sia stata forse l'unica, certo la più incisiva, fra le riforme del centrosinistra. L'editoria scolastica rispose in maniera dapprima timida, riproponendo per lo più libri e contenuti vecchi con poche modifiche. Ma nel giro di pochi anni il panorama editoriale della scuola media era completamente mutato, anche se forse qualcuno (penso alle ricerche e all'attività di Tullio De Mauro) potrebbe dire che, a livello di linguaggio, una vera risposta non sia ancora stata data. Vorrei ricordare a questo proposito l'attività di Delfino Insolera e di Albe Steiner, che insieme diedero una svolta sul piano grafico e su quello dei contenuti ai libri di scuola, portando tra l'altro in questo settore la loro esperienza culturale, maturata in altri ambiti.

3. Al nome di Insolera è legata un'altra «rottura»: l'immissione nella scuola italiana dei progetti di insegnamento scientifico stranieri: quale che sia il giudizio che si dà sui vari *Projects* di fisica, chimica, biologia e scienze della Terra non vi è dubbio che essi hanno contribuito a cambiare profondamente in meglio l'insegnamento scientifico a livello di scuola secondaria.

4. All'inizio degli anni Settanta abbiamo una «rottura» sul piano tecnico: i nuovi formati delle macchine di stampa quadricolori consentono di stampare economicamente libri in formato 19-27, e questo diventa il formato standard per la maggior parte dei libri per la scuola media (contro il precedente 17-24). Questo dato tecnico ha un curioso riflesso sul piano del costume: diventa difficile affiancare due libri, e lo zainetto diventa più pratico della cartella, uno strumento oggi praticamente scomparso dalla scuola.

5. I «decreti delegati», l'immissione di genitori e studenti nel «governo» della scuola, segnarono l'ultima delle «rotture» di cui parliamo. Formalmente il complesso di norme in materia di adozione dei testi non fu molto mutato; ma nei fatti si verificò un controllo da parte dei genitori che non fu prevalentemente di «destra» o di «sinistra», ma ha avuto quasi sempre l'effetto di un appiattimento, di una edulcorazione del materiale didattico. I decreti delegati con le loro forme di democrazia a un

tempo farraginoso e apparente hanno indubbiamente costituito una delle componenti, interne al mondo della scuola (quelle esterne certo hanno contato di più), che hanno contribuito a un ritorno dell'ordine nella scuola italiana.

Passiamo dalle «rotture» ai «pericoli esterni»: tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio degli anni Sessanta tra gli editori era particolarmente diffuso il timore di interventi dello Stato o del ministero, o attraverso l'imposizione del libro di Stato, o attraverso la compilazione di un indice dei libri ammessi. Questo pericolo è ben rappresentato da un articolo di Tristano Codignola nel «Mondo» del 22 novembre 1960: interessante notare come Codignola cogliesse il nesso fra le polemiche sui prezzi e le minacce alla libertà di adozione e individuasse, quasi con nome e cognome, dietro tali manovre, determinati interessi. Indicativa è una frase in chiusura a una lettera allo stesso giornale, che conchiudeva una polemica che seguì alla pubblicazione dell'articolo («Mondo» del 6 febbraio 1962). Questa è la frase:

«Invece di richiedere perentoriamente agli editori delle riduzioni arbitrarie di prezzi, ch'essi non potranno concedere, ha provato a guardare un po' in fondo agli interessi che hanno mosso tutta la faccenda? Ci si provi, on. Ministro: verranno fuori pochi nomi, che fanno il buono e il cattivo tempo nella scuola elementare, e stanno tentando colossali affari speculativi non soltanto nel campo del libro scolastico, ma anche in quello cinematografico, e magari in quello delle grandi enciclopedie. Non sarebbe l'ora di chiamare le cose col loro nome?»

Alla fine degli anni Sessanta si profilavano due pericoli: uno di carattere tecnico, un altro di carattere ideologico. Sul piano tecnico parve in quegli anni che i sistemi audiovisivi, dalla lavagna luminosa ai film a cartuccia, fossero destinati in breve tempo a soppiantare nella pratica didattica il libro: questo non si è verificato, soprattutto perché, in relazione ai costi, i libri sono strumenti più funzionali e versatili. Il pericolo «politico-ideologico» fu rappresentato dalla cosiddetta «battaglia contro i libri di testo», che poi fu uno dei veicoli con cui il '68 si introdusse nel nostro settore. Insegnanti, pedagogisti, sindacalisti, esortavano le case editrici a convertire la propria produzione; tutti i mali di una società, di una scuola, di una organizzazione pedagogica erano riassunti nel libro di testo: la sua condanna, senza appello o attenuanti, appariva come il

frutto necessario di una istruttoria basata su prove coerenti. Anche se oggi è facile vedere i limiti, la debolezza culturale di questa campagna, non si devono sottovalutare da un lato i benefici effetti che essa ebbe sulla qualità dei libri di testo e dall'altro il disorientamento che essa provocò: ricordo come, ad esempio, «Riforma della Scuola» fu uno dei terreni di scontro; ricordo le «difese» appassionate di Lucio Lombardo Radice: mi domando se questa polemica non abbia trattenuto qualche valido autore o editore dalla preparazione di buoni libri. Nella campagna contro i libri di testo non si agitava soltanto lo spirito antiautoritario di quegli anni, non era soltanto una ripetizione di temi ben più drammatici della «rivoluzione culturale»: emergeva anche il tradizionale disprezzo dell'intellettuale italiano per il libro di testo, disprezzo ben testimoniato da una lettera di Croce a Laterza «Le peggiori complicazioni fanno guadagnare tesori ai cosiddetti autori» (D. Coli, *Croce e Laterza*, Bologna, Il Mulino, 1983, p. 23, lettera datata dalla Coli al 1912).

Certo, per continuare nei paragoni storici, l'editoria scolastica sembrava, all'inizio degli anni Settanta, come la Germania durante la guerra dei Trent'anni: immiserita, ferita nella propria identità, percorsa da eserciti nemici. Alla metà degli anni Settanta il pericolo esterno è rappresentato dai grandi gruppi editoriali, dalle loro mire di concentrazione: questo in sostanza fu uno dei temi centrali del convegno di Editoria Democratica, a Rimini. Il blitz di Rizzoli nel mondo della carta stampata si estese anche ad aziende scolastiche, come la Sansoni. Un incaricato dell'editore milanese prese contatto con quasi tutti gli editori scolastici; in questa guerra di conquista ogni mezzo fu tentato, anche il regalo di cioccolatini alle segretarie: una specie di operazione-simpatia come quella degli Americani dopo lo sbarco in Italia. Al di là della vicenda Rizzoli, sarebbe interessante capire perché questo pericolo non si è concretizzato. Più che nella relativa debolezza dei cosiddetti grandi gruppi, credo le cause vadano ricercate nella specificità del mercato scolastico.

Prima di giungere all'oggi vorrei sottolineare due fenomeni che stanno sullo sfondo, alla base, dell'editoria scolastica e ne determinano l'andamento, la rotta, quasi come una deriva: le dinamiche della popolazione scolastica e il reclutamento dei docenti. La popolazione scolastica, in forte espansione fino al 1978 (si è passati da 1.200.000 allievi nella scuola media infe-

riore e superiore del 1951-1952 ai 5.300.000 del 1978-1979 e attuali) segna ora il passo in conseguenza del calo delle nascite dal 1965 in poi: l'espansione quantitativa dell'editoria scolastica si è quindi sostanzialmente arrestata, mentre si preannuncia una riduzione, sempre in termini quantitativi, assai drastica. Le ripercussioni di questo fenomeno sono difficilmente valutabili, ma saranno certamente sconvolgenti: ne deriverà una crisi, saranno colpite le aziende più deboli, e fin qui siamo nell'ovvio; ma saranno anche modificati (e qui la previsione si fa più incerta)

- la dimensione ottimale delle aziende editoriali
- il rapporto ottimale fra novità e catalogo (con conseguenze sulle strutture interne delle case editrici).

Quanto al reclutamento degli insegnanti, non se ne può tentare in questa sede una storia, neppure per sommi capi: si può però avanzare l'ipotesi di lavoro che grandi infornate di docenti per concorso, sia pure riservato, provochino mutamenti e svecchiamenti nel campo dei libri di testo, mentre massicce immissioni *ope legis* tendono a sclerotizzare situazioni preesistenti.

E veniamo alla situazione di oggi.

Le diverse prospettive (permanenze e rotture, isolamenti e rapporti con entità vicine) con cui abbiamo guardato l'editoria scolastica 1953-1983 ci possono fare da guida nel delineare quelle che a me sembrano le caratteristiche attuali dell'editoria scolastica. Il dato che colpisce di più è quello dell'isolamento, della chiusura in sé stessa dell'editoria scolastica. L'opinione pubblica si occupa meno di scuola, rispetto a quanto avveniva alcuni anni fa; il fatto che nel bilancio dello stato la spesa per l'istruzione, in termini relativi, continui a scendere e sia stata superata ormai dalle spese per la difesa, non suscita né scandalo, né grandi emozioni (mentre l'avvenimento contrario, il superamento negli anni Sessanta delle spese militari da parte delle spese per l'istruzione, fu accolto come un grande progresso sociale). Sono meno gli uomini di cultura che scrivono libri per la scuola: i loro tentativi raramente hanno successo; gli insegnanti sono per lo più animati da una certa diffidenza nei confronti di queste, che percepiscono come intrusioni. Il corpo docente, raramente ancorato a chiare ed egemoni prospettive culturali, è disorientato e vive una grave crisi di identità. Vi sono altri aspetti di questo isolamento: prevale, nella scuola,

la tendenza a vedere nell'azione educativa uno scopo interno (il superamento degli esami) rispetto a uno scopo esterno (la maturazione culturale e scientifica): la ragione di questo atteggiamento risiede nelle scarse possibilità di lavoro che il mercato offre, sicché manca lo stimolo per un raffronto con le esigenze esterne alla scuola.

Un effetto di questo atteggiamento si vede nella struttura dei libri, in cui gli apparati didattici, i sussidi pedagogici, tendono a dilatarsi.

Vi è un altro aspetto strutturale dei libri di oggi che vale la pena sottolineare: la tendenza a sovrapporre su più piani il discorso educativo, articolandolo in testo vero e proprio e in «schede». Il libro di testo, così, sta diventando come una chiesa, in cui a lato della navata centrale si aprono cappelle che talvolta celano tesori d'arte più preziosi di quelli della navata centrale. Le cappelle permettono forme e oggetti di devozione diverse. Questa metafora può essere portata oltre: le cappelle, nelle chiese, si aprono in epoche di crisi religiose, quando manca una visione unitaria della fede; il proliferare di testi a più piani è una delle espressioni formali della mancanza di assi culturali egemoni che caratterizza la scuola oggi.

Vi è un'altra forma di distacco, di isolamento, da sottolineare: quella dal ministero. La capacità di controllo, da parte del ministero di pubblica istruzione, dell'effettivo andamento didattico della scuola è molto diminuita; i programmi sono assai spesso disattesi nel nostro campo specifico; la circolare sull'adozione di libri di testo, un tempo pietra miliare dell'attività dell'editoria scolastica, ha perso parte della sua importanza: l'effettivo indirizzo didattico è determinato soprattutto da organizzazioni settoriali di insegnanti. La perdita di incidenza dello stato nella società civile è un fenomeno generale che ha manifestazioni anche nel mondo della scuola.

Un altro fenomeno interessante è quello dell'affermazione di dinastie di autori; molto spesso singoli libri tendono a trasformarsi in aziende familiari: è fenomeno non casuale, ma collegato con la generale stasi produttiva, con la difficoltà di trovare lavoro, con la rinnovata importanza della famiglia come fonte di lavoro; in epoche di stasi economica come il Seicento, si trasmettevano ereditariamente anche uffici come quelli di conservatori dei pesi e delle misure: insomma, le condizioni sociali tirano la volata ai fattori genetici.

E vi sono nella situazione attuale pericoli esterni?

Anche l'editoria scolastica deve convivere con la rivoluzione dei computer: l'informatica sta entrando nei curricula scolastici; le scuole che danno (o meglio fanno balenare) un titolo di studio in questo campo sono le più affollate: in molte materie, dalla matematica alla fisica, si vanno formando biblioteche di *software*, talvolta autonome, talvolta legate a certi libri. Non a caso Mondadori, il più grande editore italiano, si è spinto più di tutti in questa direzione, mentre in Francia vi è una iniziativa Matra-Hachette.

Ma ci troviamo di fronte a un nuovo promettente campo di attività, o a qualcosa che rischia di incidere radicalmente nelle strutture biologiche e antropologiche del pensiero umano, eliminando quindi in radice, rendendoli obsoleti, non soltanto i libri ma il modo di pensare e comunicare il pensiero che sui libri si basa?

Io credo che quanti operano nell'editoria scolastica non abbiano gli strumenti culturali per rispondere a questa domanda. Mi viene soltanto in mente un racconto di fantascienza: esseri enormi sono venuti sulla Terra: non si sa cosa vogliano fare. Sono così poco densi che, anche calpestando una città, non la danneggiano. Stanno spruzzando la Terra con nuvole enormi. E una di due zitelle che vivono in una casetta diede all'altra: «Cosa stai facendo?» «Sto dando il DDT».

È una visione tragica? Forse sì: tragica e in armonia con la situazione di pericolo nucleare in cui ci troviamo. Ma a ben vedere, forse la mia prospettiva non è priva di ottimismo: dopotutto gli insetti ce l'hanno fatta.

Federico Enriquez

Intervento al convegno «Editoria e cultura per il trentennale degli Editori Riuniti 1953-1983», Modena 1-2 dicembre 1983. Pubblicato in *Il destino del libro. Editoria e cultura in Italia*, Roma, Editori Riuniti, 1984, pp. 55-61.

8. Pochi criteri etici su cui si basa la casa editrice

Prima dell'azienda e dei suoi valori, vi sono principi più generali.

Se ne ricordano sette.

1) **Lealtà**

Non usare metodi (parole, comportamenti) scorretti per avvantaggiare sé stessi a danno degli altri.

Mantenere i propri impegni.

2) **Sincerità**

Non dire cose non vere, specie se a proprio vantaggio.

La reticenza è cosa diversa dalla insincerità.

Talvolta mezze verità si traducono in gentilezza, non in ipocrisia.

Insomma la sincerità non deve trascendere in protervia.

3) **Prudenza** e 4) **Coraggio**

La vita di tutti noi e anche quella delle aziende poggia su molti errori evitati per prudenza.

Ma sono le scelte coraggiose quelle che qualificano in positivo la vita delle persone e delle aziende, quelle che si ricordano con più orgoglio.

5) **Tenacia**

Con applicazione si possono abbattere quasi tutti i muri (anche se sbatterci ripetutamente la testa contro non è il modo più efficace).

6) **Equità**

Molto più della legalità; forse un po' meno della giustizia: ma alla portata di tutti.

7) Cortesia

Costa umanamente poco e produce, in chi la riceve, molto.

Fin qui principi di vita comune validi in azienda ma anche fuori.

Viene poi, in azienda, **l'Aziendalità**.

Cioè:

– L'anteporre agli interessi, ai gusti, alle propensioni proprie gli interessi a lungo termine dell'azienda.

– Il considerare l'azienda come un insieme organico in cui ogni parte ha la stessa qualità (o mancanza di qualità, ma non è il nostro caso) del tutto.

Anche in azienda valgono i principi etici elencati sopra.

Si aggiungono alcune regole meno generali, alcune specifiche della nostra casa editrice, di cui costituiscono quasi la cifra. Se ne indicano alcune, in ordine quasi casuale: regole di comportamento, o semplicemente consigli pratici.

8) Giocare di squadra

Non conta chi segna il goal, conta che la squadra vinca, cioè che prenda meno goal dell'avversario e/o ne segni di più.

Far prevalere l'interesse dell'azienda su posizioni di reparto, o peggio ancora personali.

Domandarsi sempre quali conseguenze ha sugli altri reparti, in termini di tempi e qualità di lavoro, una propria scelta o comportamento.

9) Ogni goccia può far traboccare il bicchiere

(Anche quando sembra - o è - vuoto)

Questo si riferisce soprattutto alle spese: la maggior parte delle spese può sembrare irrilevante, come una goccia in un vaso. Se il vaso è colmo, trabocca. Ma non è stata solo l'ultima goccia a farlo traboccare; hanno concorso, per la loro parte, tutte le precedenti.

10) Quantificare i problemi

Non limitarsi a giudizi qualitativi. Ogni problema, sia pure attraverso approssimazione, può e deve essere quantificato.

11) Abituarsi a stimare numeri e tempi

Prima di calcolare: la stima preventiva serve anche a verificare l'attendibilità dei conteggi.

Stimare con attenzione anche i tempi.

Conoscere la distinzione (abissale) fra un lavoro «praticamente finito» e un lavoro finito per davvero.

12) Non vergognarsi di non sapere

Vergognarsi di non sapere, inventarsi risposte, deviare dalla domanda, per non far vedere di non sapere, è invece un grave errore.

Analogamente, non aver paura di sbagliare.

13) Essere ironici, capire l'ironia

Nessun testo di economia dice che l'ironia sia una qualità di un'impresa. Certamente è una «cifra» della maggior parte delle persone che lavorano in Zanichelli. Se vogliamo, un segno distintivo, una traccia che marca il territorio, che include ed esclude.

14) A un bivio, **non prendere la via apparentemente più facile, ma quella più impervia**: la prima spesso porta al precipizio.

15) Dare la preferenza alle soluzioni più semplici**16) Essere brevi**

È un modo per rispettare gli interlocutori e per risparmiare tempi in azienda.

Brevità nelle parole e negli scritti, anche di posta elettronica. Rientra nella brevità – soprattutto dal punto di vista di chi legge – evitare un *attachment* quando è facilmente evitabile, ad esempio con un taglia e incolla.

17) Non essere originali a tutti i costi

Uniformarsi alle migliori pratiche, citando la fonte; anche in azienda, come nella vita, si può correttamente imitare, non scorrettamente copiare.

18) Essere puntuali

Se non altro fa risparmiare tempo agli altri.

19) **Rispondere sempre**

Un no può dispiacere, ma essere capito; una mancanza di risposta non convince mai e irrita sempre.

20) Se si deve ineluttabilmente fare **una cosa spiacevole** (rispondere a una lettera, ricevere una persona ecc.) **farla subito, prima possibile**: la prontezza nella risposta (e la cortesia) attutiscono l'impatto di un no.

21) Nelle trattative, nei rapporti, pur stando dalla parte che si rappresenta (l'azienda), **sforzarsi di capire il punto di vista**, i desideri, le aspirazioni, le ragioni della controparte.

22) Nel fare una previsione, non far coincidere quanto si spera che avvenga con quanto **ragionevolmente si può prevedere avvenga**.

(In altri termini: il tifoso cieco fa pronostici frettolosi e non vincenti.)

23) Nulla di male se certe scelte di lavoro favoriscono un parente, un amico, un sodale: l'importante è che **i superiori o i pari grado siano informati del potenziale conflitto di interessi**.

24) Seguire, a seconda dei livelli aziendali, questi precetti:

- **non adulare**;
- (soprattutto) **non dar credito alle adulazioni**.

25) **Essere assidui, costanti** (e non vergognarsene).

26) **Considerarsi sempre parte di un'azienda che lavora in un mercato concorrenziale**, in cui altri possono fare meglio.

Non considerarsi, per nessun motivo e in nessuna circostanza, come azienda monopolista, i cui servizi sono obbligatoriamente acquistati dalla clientela.

27) **Essere fiduciosi e motivati** e con ciò e perciò **indurre fiducia e motivazione** nell'ambiente in cui si lavora.

Non illudersi di motivare altri senza una propria motivazione.