

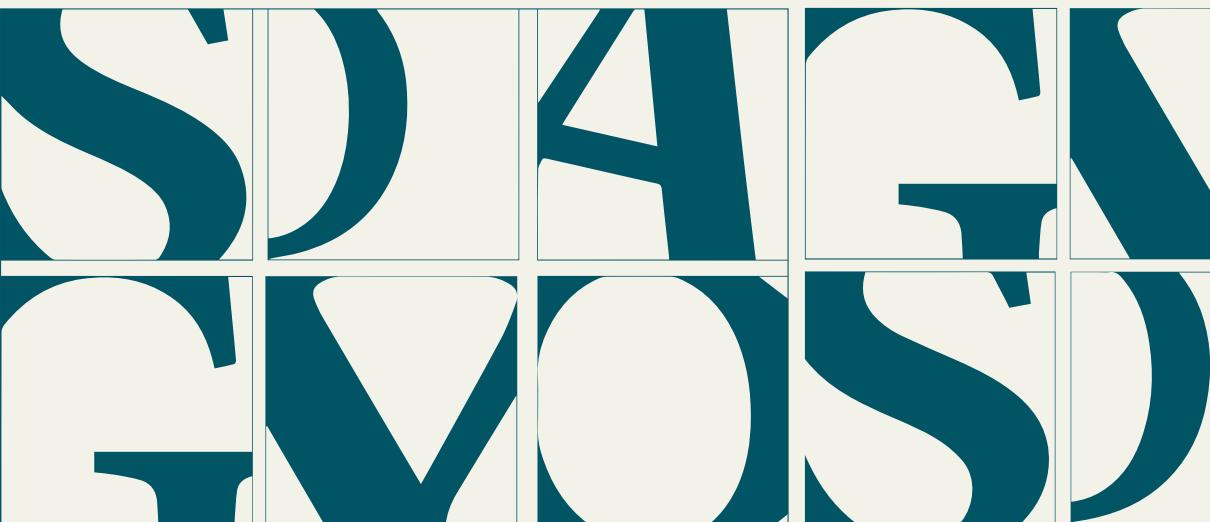
---

# Imprese letterarie

a cura di  
Alessandro Cinquegrani



**Edizioni**  
Ca'Foscari



Imprese letterarie

## **Studi e ricerche**

19



**Edizioni**  
Ca'Foscari

# **Studi e ricerche**

## **Direttore | General Editor**

prof. Eugenio Burgio (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

## **Comitato scientifico | Advisory Board**

Vincenzo Arsillo (Università degli Studi di Napoli «L'Orientale», Italia)

Agar Brugaviini (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Giovanni Colavizza (École Polytechnique Fédérale de Lausanne, Suisse)

Giulio Giorello (Università degli Studi di Milano, Italia)

e-ISSN 2610-9123  
ISSN 2610-993X

URL <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche/>



# **Imprese letterarie**

a cura di Alessandro Cinquegrani

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing**

2019

Imprese letterarie  
Alessandro Cinquegrani (a cura di)

© 2019 Alessandro Cinquegrani per il testo  
© 2019 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione 4.0 Internazionale  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License



Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing  
Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
<http://edizionicafoscarini.unive.it/>  
[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione dicembre 2019  
ISBN 978-88-6969-356-4 [ebook]  
ISBN 978-88-6969-357-1 [print]

URL <https://edizionicafoscarini.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-357-1/>  
DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4>

## **Imprese letterarie**

a cura di Alessandro Cinquegrani

# **Sommario**

### **Introduzione**

#### **Imprese letterarie**

Alessandro Cinquegrani

7

### **Imprese e letteratura**

Alessandro Cinquegrani

15

### **Imprese e mito personale**

Beniamino Mirisola

45

### **Imprese e generazioni**

Veronica Tabaglio

59

### **Imprese e storytelling**

Federico Rigamonti

79

### **Impresa e narrazione in Italia**

Fabrizio Panizzo, Giulia Ferronato

91

### **Impresa significante**

Carlo Bagnoli

109

### **Imprese e immaginario veneto**

#### **Interviste**

Veronica Tabaglio

153



# Introduzione

## Imprese letterarie

Alessandro Cinquegrani  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

*Imprese letterarie* è un titolo volutamente ambiguo. Tutto vira sul significato del primo termine: ‘imprese’. «Indica per lo più azioni, individuali o collettive, di una certa importanza e difficoltà», recita la prima definizione del dizionario Treccani. Queste azioni possono essere volte alla creazione di un’opera letteraria, come potrebbe far supporre l’aggettivo, ma anche di un’impresa economica: entrambe richiedono un grande investimento di forze e di tempo, entrambe portano gioamento alla società e ai singoli. È il primo elemento di convergenza tra due termini solitamente ritenuti opposti, o quanto meno distanti. Ma, al di là questa lettura del titolo, subito può entrare in campo il secondo significato del termine ‘imprese’, ovvero: «attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi».

Fin dall’antichità – almeno dalla latinità – esiste un pregiudizio che lascia intendere come inevitabilmente separati *otium* e *negotium*, che vicendevolmente si negano fin dall’etimologia dei termini stessi. Eppure gli intrecci sono molti e diversi. Se l’attività umana è data dal negozio, ovvero, in particolare nella *società dei consumi*, dalla produzione, la vendita e il consumo di beni; e dall’ozio, ovvero l’attività che contribuisce a costruire un immaginario narrativo, allora la contrazione di significati insita in questo titolo allude già a una stimolante convergenza che raccoglie la gran parte del tempo che ognuno di noi impiega nella sua giornata. *Otium* e *negotium* sono componenti necessarie entrambe, senza priorità né competizioni.

Ma *Imprese letterarie* è un titolo che va letto anche diversamente e vuole provare a ipotizzare un modo nuovo di fare impresa: un modo che tenga presente i possibili apporti della letteratura. Da diversi anni, prima in America e poi in Europa, si parla di storytelling, o meglio di *corporate storytelling*, ov-

vero di narrazione di realtà aziendali sotto forma di storie. Come è noto, la nostra società è invasa dalla narrazione. O meglio, se la narrazione è costitutiva del panorama psichico dell'uomo e della sua aggregazione in collettività, il diffondersi esponenziale dei mezzi di comunicazione e di espressione di sé, hanno moltiplicato la possibilità di fruire delle storie da parte di ognuno di noi. I *social network*, e prima i *blog*, permettono a chiunque di esprimersi e di raccontare storie, che in molti possono leggere. D'altra parte, questo ha portato a una mutazione dei *media* tradizionali che sono alla ricerca non più soltanto di comunicare una notizia, che spesso è anticipata dai vari canali del *web*, ma di raccontarla in modo più suggestivo, più particolareggiato, creando situazioni e personaggi: ovvero facendo storytelling. La narrazione d'impresa si inserisce perciò in questo quadro di moltiplicazione dello storytelling.

Questo libro non parla però (solo) di narrazione, ma di letteratura della quale la narrazione è soltanto una parte. Tuttavia il rapporto tra letteratura e storytelling non è affatto pacifico come si potrebbe pensare. Negli ultimi anni - forse dall'inizio del millennio -, infatti, la letteratura si pone in maniera critica nei confronti dello storytelling. Nel 2010 esce un libro apprezzato e discusso in tutto il mondo occidentale: *Fame di realtà* di David Shields. Il volume raccoglie frammenti di altri testi, assemblati in maniera da fare emergere la tesi, che è molto semplice nella sua enunciazione: nella contemporaneità non è più possibile inventare o immaginare storie, è necessario rivolgersi soltanto alla realtà. Certo, anche sulla realtà è possibile raccontare storie, ma è proprio la dimensione di racconto, di romanzesco, di storytelling ad essere messa in discussione, perché pare non sia più credibile. Il libro riscuote molto successo presso i narratori contemporanei, che subito ne abbracciano le tesi. Del resto, il saggio stesso si configura come una presa d'atto di una situazione già consolidata e che ha visto molti scrittori lavorare su un depotenziamento delle trame in favore di una riflessione narrativa sull'Io reale. Nella sua prefazione all'edizione italiana, Stefano Salis fa alcuni esempi di autori che hanno già imboccato questa strada: Zadie Smith, J.M. Coetzee, James Frey (seppure con riserva), Dave Eggers. Molti altri se ne potrebbero aggiungere, per coinvolgere altri paesi europei: Emmanuel Carrère, Javier Cercas, W.G. Sebald, o, in Italia, Roberto Saviano, Helena Janaczek, Mauro Covacich, Walter Siti (in modo diverso), Filippo Tuena e molti altri.

C'è un passo del *Regno* di Emmanuel Carrère nel quale il conflitto tra letteratura e narrazione si fa più forte. L'autore-narratore si confronta con il metodo seguito da Marguerite Yourcenar nelle *Memorie di Adriano*, libro del 1951 che racconta la storia dell'imperatore romano Adriano. Si tratta, a detta dell'autore, di un romanzo che non è mai riuscito a finire di leggere, proprio perché racconta con precisione e esattezza le vicende, come se accadessero qui e ora. Secondo

Carrère il lettore moderno (noi diremmo piuttosto ‘contemporaneo’) non può più accettare questo tipo di narrazione senza scorgervi quello che c’è dietro, e dunque senza persuasione:

Sono convinto che l’ombra proiettata successivamente, la si vedrà sempre, che si vedranno sempre i trucchi con cui si cerca di cancellarla, e che perciò è meglio accettarla e metterla in scena. È come quando si gira un documentario. [...] Non dico che la mia sia la scelta migliore. Sono due scuole diverse, e tutto ciò che si può dire a favore della mia – la scuola del sospetto, del dietro le quinte e del *making of* – è che è più in sintonia con la sensibilità moderna di quanto non lo sia la pretesa allo stesso tempo altezzosa e ingenua di Marguerite Yourcenar di annullarsi per mostrare le cose come sono nella loro essenza e nella loro verità.

Si apre qui uno iato: da una parte il lettore persuaso dalla narrazione e portato lì dentro, a identificarsi e patire coi personaggi, dall’altra il lettore che resta fuori, analizza le meccaniche accanto al narratore, le guarda dall’esterno come dal di fuori di un acquario. Come dire che lo iato si forma tra documentario e narrazione finzionale: uno iato che non riguarda soltanto il genere, ma proprio la tecnica narrativa. Quella alla quale si rifà lo storytelling aziendale è sempre del secondo tipo: ricorre cioè alla narrazione empatica e persuasa, che porti il fruttore all’interno dell’opera.

Tuttavia il lettore, riemerso consapevolmente o inconsapevolmente da decenni di giochi metaletterali postmoderni e neoavanguardistici, frutti magari attraverso le pubblicità o le serie televisive, sembra meno disposto ad accettare una narrazione non decodificata.

D’altra parte, gli studi recenti sulle imprese propongono un termine decisivo per questo libro, ovvero *significato*. L’innovazione che è sempre stata al centro della ricerca imprenditoriale, nel terzo millennio è diventata centrale, ma mentre prima si trattava per lo più di innovazione organizzativa e/o tecnologica, in tempi più recenti, anche per la spinta della crisi economica, è diventata un’innovazione di significato. Dunque, come la letteratura cerca un rinnovamento di significato per riappropriarsi dei territori della persuasione, l’impresa si rivolge a un’innovazione di significato per sopravvivere nel tempo di una crisi economica che sembra cronicizzarsi. Il rapporto tra letteratura e imprese così sembra convergere verso un comune campo di indagine, strettamente legato alle tecniche di comunicazione narrativa.

Il primo contributo di questo volume, intitolato «Imprese e letteratura», dunque, si rivolge non tanto a quella letteratura tipica del secondo Novecento che affrontava i temi della fabbrica stabilendo uno iato tra potere e lavoro, quanto piuttosto a quella degli anni Duemila che si interroga costantemente sulle modalità più opportune per ridare significato alle cose e alla vita oltre il puro godimento al quale ci

avevano abituato il postmoderno e la società dei consumi. Cercare risposte a questo interrogativo è il primo passo per situare il significato alla convergenza delle direttive tra letteratura e imprese.

«Imprese e mito personale» titola Beniamino Mirisola il suo contributo. Analizzando le teorie junghiane intorno al mito personale e confrontandole con le principali idee precedenti e successive, anche di ambito diverso, l'autore identifica un luogo nel quale ricercare il significato, che vada oltre il pullulare informe dell'esistenza e converga in un'idea vicina a quella di totalità. È il punto di partenza per imprese, letteratura e psicoanalisi per avvicinarsi a quella forma di innovazione che abbiamo visto essere centrale nella sensibilità contemporanea. Mentre il primo saggio si chiude con l'immagine della Cappella Rothko, luogo di una sacralità aconfessionale nella quale convergono tutte le religioni, il secondo giunge a toccare il tema della totalità, che sarà al centro di un volume di prossima pubblicazione, pure incluso in questo progetto e a firma dello stesso Mirisola, intitolato *Limpresa totale*. La totalità è un elemento centrale nella ricerca di Mark Rothko che in una conversazione radiofonica con Adolph Gottlieb risalente al 13 ottobre 1943 dice:

Oggi l'artista non è più condizionato dal presupposto che l'intera esistenza di una persona sia espressa dal suo aspetto esteriore. Libero dalla necessità di rappresentare esteriormente un particolare individuo, l'artista vede aprirsi davanti a sé infinite possibilità. Il suo modello viene così a coincidere con la totalità dell'esperienza umana. In questo senso si può affermare che l'arte intera altro non è che il ritratto di un'idea.

La totalità come idea, come significato, come mito personale. Ma per raggiungere la totalità è necessario attraversare il conflitto. E il primo e più grande conflitto, particolarmente urgente in questi anni soprattutto nell'azienda tipica del Nord-Est, è quello che riguarda il passaggio generazionale: «Imprese e generazioni», titola perciò il suo contributo Veronica Tabaglio. Da sempre al centro della riflessione letteraria e teorica (si pensi su tutti alla diffusione spropositata delle tesi freudiane sul complesso di Edipo), il saggio si concentra soprattutto su due casi di studio: uno propriamente letterario ma ispirato all'esperienza dell'autore presso un'impresa editoriale, *Il padrone* di Parise, e l'altro propriamente imprenditoriale, il caso della famiglia Berger, ma sfociato in un libro di un certo successo, *Onora il padre. Autobiografia di un imprenditore*.

Che esista una frattura tra letteratura e storytelling non significa che tra di essi non ci sia una connessione strettissima, una serie di intersezioni così difficili da dirimere che risulta impossibile stabilire un confine netto tra i due campi. Un libro su imprese e letteratura dunque non può non fare il punto sulla narrazione aziendale. A Federico

Rigamonti è assegnato il compito di ragionare sullo stato dell'arte delle principali teorie sullo storytelling, sottolineando anziché negando le intersezioni con le altre discipline: la politica, la psicoanalisi, il teatro, la letteratura stessa. Ne emerge un quadro in cui la narrazione diviene talmente pervasiva da essere costitutiva dell'identità e perciò l'*homo narrans* (Fisher) deve cercare delle vie nuove per emergere dal coacervo indistinto di storie, dal caos di parole.

Spetta allora a Fabrizio Panozzo e Chiara Ferronato collocare nello spazio più ristretto del management e del marketing il problema della narrazione. Il punto di partenza è proprio il ruolo di quella che chiamano la 'cultura alta' fatta di arte, filosofia e ovviamente letteratura, un ruolo non soltanto teorico ma calato nella pratica quotidiana dell'organizzazione d'impresa. Molti sono gli ambiti in cui può avere un ruolo lo storytelling, ma particolarmente interessanti paiono i suoi effetti sulla gestione della crisi e delle difficoltà aziendali. Spesso ritenuto un *optional*, magari utile ma comunque marginale nella vita di un'impresa, lo storytelling assume qui invece un ruolo fondante imprescindibile: diviene una questione di sopravvivenza.

Ecco dunque che date tutte queste premesse, sull'innovazione di significato e sul ruolo fondante dello storytelling letterario, Carlo Bagnoli introduce e spiega il concetto di «Imprese significanti», ovvero di quelle imprese che incrementano o in qualche caso addirittura riconoscono la propria identità attraverso il percorso raccontato negli altri contributi che innervano il volume. È così che tutte le osservazioni teoriche fin lì percorse trovano una concretizzazione definitiva in questo capitolo, che si apre alle nuove tecnologie per ragionare sul concetto di 'umanesimo digitale', altra forma di convergenza non più solo tra imprese e letteratura, ma su imprese, letteratura e tecnologia.

Chiude il volume un'appendice con nove interviste, cinque a scrittori e quattro a imprenditori. Ci è sembrato importante infatti dare voce all'esperienza quotidiana di scrittori che hanno affrontato a vario modo l'esperienza imprenditoriale nelle loro pubblicazioni da una parte, e dall'altra a quella di imprenditori che hanno avuto a che fare direttamente o indirettamente con la cultura umanistica. È stato scelto inoltre di circoscrivere l'indagine altrimenti amplissima ai confini del Veneto, perché questa regione risulta particolarmente interessante da un punto di vista socio-economico, ma anche culturale, avendo subito dal secondo dopoguerra ad oggi, repentine e a volte traumatiche trasformazioni.

Questo libro nasce nell'ambito del Progetto d'Ateneo *Modelli ermeneutici junghiani e post-junghiani dalla letteratura e le imprese*, di cui sono titolari. Si tratta di un progetto a cavallo tra la teoria e il lavoro pratico in azienda. Da qualche anno esiste una sinergia tra il Dipartimento di Management e quello di Studi Umanistici dell'Università Ca' Foscari di Venezia volta a indagare e comprendere l'universo

---

imprenditoriale con gli strumenti delle materie umanistiche. Da una parte i letterati escono dalle biblioteche e mettono le loro conoscenze a disposizione della cultura imprenditoriale e dall'altra le aziende escono dal semplice ambito del fare così come richiede la nuova situazione del mercato.

L'attività di consulenza che abbiamo condotto è partita dal semplice storytelling, che, come si è detto, è il modo più immediato in cui si può intendere questa sinergia. Abbiamo costruito dei corsi per studenti per prepararli alla narrazione aziendale e abbiamo realizzato con loro un volume di cinque racconti intitolato *Con le vostre chiavi. Storie di imprese significanti* (Kellermann Editore) e cinque video, ognuno dedicato a un'importante impresa del territorio. L'esito promettente di quell'esperimento didattico e di ricerca ha tuttavia avviato un'attività che si è spinta molto al di là di questo ed è giunta alla vera e propria consulenza aziendale.

Ragionare sulla possibilità di trasformare l'identità aziendale in un mitologema narrativo ci ha infatti spinti ad approfondire l'analisi di natura quasi psicologica dell'azienda stessa. Il processo teorico è stato relativamente semplice, e si basa sui seguenti punti:

1. ogni impresa ha un'identità, che è data da vari aspetti, dalla percezione interna e esterna, dal proprio mito personale, eccetera, ma è comunque sempre - o bisogna lavorare perché sia - circoscrivibile e analizzabile;
2. ogni storia, ogni mitologema, così come l'ha descritto Károly Kerényi, ha una base archetipica, che si lega all'inconscio collettivo e alla vita simbolica così come è stata teorizzata da Carl Gustav Jung;
3. dunque la psicologia analitica di Jung può definire sia l'identità aziendale che la struttura della narrazione e costruire un ponte tra esse.

A partire da questo semplice concetto, la ricerca ha approfondito le basi dell'analisi psicologica applicate all'impresa, senza perdere di vista la narrazione nelle forme che sono state descritte e analizzate negli anni dalla critica letteraria. In questo modo l'attività del gruppo di ricerca è andata a studiare le imprese oggetto di analisi secondo i più diversi aspetti che si possono adeguare a questo sistema. Così si è studiata, ad esempio, la coerenza interna delle parti che costituiscono l'azienda, dalla sua immagine alle varie componenti, alla struttura dei diversi reparti, la comunicazione, il *marketing*, la *vision*, eccetera.

Particolare importanza, nel quadro delle imprese analizzate, ovvero soprattutto le imprese venete, ha rivestito l'indagine sul passaggio generazionale che in questi anni rappresenta una delle preoccupazioni centrali della *governance*. Si è proceduto all'analisi psicologica dei rappresentanti delle diverse generazioni attraverso il test Myers-Briggs opportunamente studiato e approfondito nei diversi

aspetti problematici che si sono scorporati secondo le funzioni della psicologia junghiana, e si sono confrontati i risultati con l'immagine e l'identità d'impresa, questa pure tradotta in termini archetipici. Sollecitiamo le diverse persone sulle quali ci concentriamo a una riflessione su di sé proprio a partire da casi letterari, provochiamo così l'emersione di conflitti, ipotizziamo fratture, assistiamo a crisi collettive dagli aspetti vagamente melodrammatici. È la *nekyia* dalla quale usciamo insieme cambiati, con una consapevolezza nuova, con l'impresa in grado di rinnovarsi e di crescere, con il passaggio generazionale che ha attraversato il conflitto prima che le sue ripercussioni tacute danneggino l'azienda.

Poi ci sono gli oggetti: la nostra analisi si spinge a approfondire anche la loro identità e a metterla in relazione con quella dell'impresa. La teoria letteraria, filosofica, antropologica ha ragionato a lungo sul senso e sul significato degli oggetti: da Igor Kopytoff (*The Cultural Biografy of Objects*, 1986) a Remo Bodei (*La vita delle cose*, 2009), da Jean Baudrillard (*Il sistema degli oggetti*, 1972) a Pierre Bourdieu (*La distinzione: critica sociale del gusto*, 1979), da Michel Foucault (*Le parole e le cose*, 1966) a Roland Barthes (*Miti d'oggi*, 1957), da Francesco Orlando (*Gli oggetti desueti nelle immagini della letteratura*, 1993) a Massimo Fusillo (*Feticci*, 2011). Chi crea, inventa e produce oggetti, soprattutto, ma non solo, oggetti di design, non può non fare i conti col significato di questi oggetti. A partire da un quadro teorico molto complesso e strutturato, abbiamo quindi applicato la psicologia analitica junghiana anche agli oggetti - alle cose, direbbe Bodei -, senza perdere di vista il contesto socio-antropologico e ovviamente economico e consumistico nel quale si inseriscono. L'attività di consulenza dunque ha previsto anche indicazioni operative sulle scelte progettuali e specifiche che le imprese operano.

Questo libro non tratta della attività di consulenza che il gruppo di ricerca ha attuato in questi anni. Piuttosto fornisce spunti di riflessione tratti dalle basi teoriche che utilizziamo in azienda: ci interessa dare conto di quali strumenti possono essere utilizzati dalle imprese, ma non ci sfugge il ruolo pratico, concreto dell'ermeneuta che traduce i principi teorici nella lettura dell'azienda. Un volume scientifico non può a nostro avviso dar conto dello spazio emotivo, del conflitto e della pacificazione che si vive ogni giorno nel corpo a corpo con un'impresa, ma piuttosto fornire spunti di riflessione, reagenti che spetta all'alchimista combinare.



# Imprese e letteratura

Alessandro Cinquegrani  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Two recent books try to redefine the economic and financial systems bringing them back to documents (Ferraris) and to instinctive drives (Mazzarella). This essay reviews some of the most important novels of the third millennium about entrepreneurs to test the cogency of these concepts. From *American Pastoral* by Philip Roth to *Beautiful You* by Chuck Palahniuk, from *The Human Resources Manager* by Abraham Yehoshua to *Zero K* by Don DeLillo, the essay describes the present world as a society of wasted desire and the life of the company as a constant search for meaning.

**Keywords** Documents. Drive Theory. Contemporary Novel. Meaning.

**Sommario** 1 Documenti e pulsioni. – 2 La società del desiderio. – 3 L'innovazione di significato. – 4 Il grado zero del significato.

«Cosa cazzo si vuole vendere?» incalzai. «Qual è l'oggetto di questa campagna?»  
L'account si immobilizzò di colpo.  
«Il pianeta!»  
(Antonio Moresco, *Canti del caos*)

## 1 Documenti e pulsioni

Il mondo degli ultimi due secoli è stato compreso come il mondo del capitale industriale: produceva merci, generava alienazione, faceva rumore, quello delle fabbriche. Poi è stata la volta del capitale finanziario: produceva ricchezza, generava adrenalina, e faceva ancora un po' di rumore, quello delle sedute di borsa. Oggi si sta facendo avanti un nuovo capitale, il capitale documediale: produce documenti, genera mobilitazione, e non fa rumore. (Ferraris, Paini 2018, dalla copertina)

Così, Maurizio Ferraris presenta il suo stesso volume *Scienza nuova. Ontologia della trasformazione digitale*. Con la trasformazione dell'economia muta anche il suo fine: il desiderio di possesso rivolge la sua attenzione prima verso gli oggetti, poi verso i capitali, infine verso i documenti. Non mutano le dinamiche pulsionali che scaturiscono dal desiderio, mutano gli obiettivi di quel desiderio.

Fermarsi voleva dire perdere tutto. S'era talmente esposto con le banche che doveva per forza andare avanti.

Avrebbe trovato la liquidità, sbloccato gli anticipi e ripreso i lavori. A costo di ammazzare con le proprie mani quella stronza isterica della gestione crediti anomali, sempre pronta a bloccare i bonifici, e quel Guarneri che la manovrava.

Fermarsi voleva dire perdere tutto. (Bugaro 2015, 5)

È l'incipit di *Effetto domino* di Romolo Bugaro, la storia di due imprenditori dell'area veneta che tentano l'operazione edilizia più grande della loro vita. E una volta avviata quell'operazione, ciò che porterebbe allo sfacelo, a perdere tutto, è fermarsi. Fermarsi non è possibile, non dar seguito a quelle pulsioni di dominio e di conquista significherebbe perdere tutto, non solo i propri averi, ma anche la propria identità.

L'economia e la finanza sono state descritte come elementi generatori di queste pulsioni, ma Arturo Mazzarella nel suo libro *Le relazioni pericolose. Sensazioni e sentimenti del nostro tempo* ribalta questa equazione:

Siamo sicuri, infatti, che l'economia neoliberale possiede oggi una forza egemonica, capace di infiltrarsi nell'intera articolazione psichica fino a dominarla, rendendola subalterna alle sue leggi come alle sue imprevedibili oscillazioni?

Proviamo ad avanzare l'ipotesi opposta. Che non sia l'apparato psichico a preparare le condizioni da cui derivano la genesi e, poi, il radicamento delle modalità di produzione e consumo sulle quali si fonda il «finanzcapitalismo», per riprendere l'efficace formula coniata da Luciano Gallino? (Mazzarella 2017, 16)

L'ipotesi, che viene sostenuta e dimostrata efficacemente per tutto il libro, si basa dunque sul presupposto che alla base del sistema capitalista ci siano le pulsioni o l'energia psichica, indipendentemente dall'oggetto al quale si rivolgono, sia esso materiale o finanziario oppure un documento. L'autore può così ricorrere a Freud per spiegarlo, e ricostruire la dinamica servo-padrone come archetipo dal quale discendono i reali conflitti pulsionali:

Per assumere, in una determinata circostanza, il ruolo di padrone, ciascuno deve sottoscrivere preliminarmente con il servo, o con

un suo vicario, un patto che lo obbliga alla restituzione - in tempi anche brevi, se necessario - di quanto ha ottenuto. Un accordo del genere è destinato ad annullare il riconoscimento del valore particolare dell'oggetto e della meta verso cui si indirizzano, di volta in volta, le pulsioni: regolate, viceversa, da un indebitamento che esplicita la massima indifferenza rispetto a qualsiasi meta e oggetto. (Mazzarella 2017, 32)

Ecco perché *fermarsi vuol dire perdere tutto* per gli imprenditori di *Effetto domino*, perché metterebbe fine alla necessaria, conflittuale dinamica servo-padrone, che sta alla base delle pulsioni psichiche, al di là della meta alla quale si rivolgono.

Ma la domanda fondamentale che pure lo studioso si pone, è perché dunque, se questa dinamica è costitutiva della psiche umana, e già descritta da Freud nel *Disagio della civiltà* pubblicato esattamente novanta anni fa, esplode in modo quasi incontrollabile soltanto negli ultimi anni, e in particolare dopo la crisi del 2008? Perché oggi, scrive Mazzarella, «si è completamente frantumata la capacità di regolare "le relazioni reciproche, le relazioni sociali, tra gli uomini", nella quale Freud riconosce la principale funzione della civiltà» (Mazzarella 2017, 22).

L'erosione della civiltà porta inevitabilmente all'accentuazione della dinamica tra servo e padrone o tra oppressore e oppresso. Senza con questo voler fare paragoni indebiti, si veda il caso macroscopico di smarrimento della civiltà, ovvero la vita del Lager descritta da Primo Levi in *Se questo è un uomo* nella quale fortissima e senza appello è la suddivisione tra *sommersi e salvati*, proprio per l'assenza delle «riserve» della vita civile:

Questa divisione è molto meno evidente nella vita comune; in questa non accade spesso che un uomo si perda, perché normalmente l'uomo non è solo, e, nel suo salire e nel suo descendere, è legato al destino dei suoi vicini; per cui è eccezionale che qualcuno cresca senza limiti in potenza, o discenda con continuità di sconfitta in sconfitta fino alla rovina. Inoltre ognuno possiede di solito riserve tali, spirituali, fisiche e anche pecuniarie, che l'evenienza di un naufragio, di una insufficienza davanti alla vita, assume una anche minore probabilità. Si aggiunga ancora che una sensibile azione di smorzamento è esercitata dalla legge, e dal senso morale, che è legge interna; viene infatti considerato tanto più civile un paese, quanto più savie ed efficienti vi sono quelle leggi che impediscono al misero di essere troppo misero, e al potente di essere troppo potente.

Ma in Lager avviene altrimenti: qui la lotta per sopravvivere è senza remissione, perché ognuno è disperatamente feroemente solo. (Levi 2005, 80)

Nel Lager, che come diceva lo stesso Levi è stato oltre che un'immancabile «una gigantesca esperienza biologica e sociale» (Levi 2005, 79), ovvero una sorta di esperimento, la civiltà viene meno e così i rapporti di forza tra le persone esplodono incontrollate in una lotta di tutti contro tutti: non solo, perciò, un conflitto prevedibile e inevitabile tra oppressori e oppressi, ma anche una lotta intestina tra gli oppressi:

Ci rendiamo conto che tutto questo è lontano dal quadro che ci si usa fare, degli oppressi che si uniscono, se non nel resistere, almeno nel sopportare. Non escludiamo che ciò possa avvenire quando l'oppressione non superi un certo limite, o forse quando l'oppressore, per inesperienza o per magnanimità, lo tolleri o lo favorisca. Ma constatiamo che ai nostri giorni, in tutti i paesi in cui un popolo straniero ha posto piede da invasore, si è stabilita una analoga situazione di rivalità e di odio fra gli assoggettati; e ciò, come molti altri fatti umani, si è potuto cogliere in Lager con particolare cruda evidenza. (Levi 2005, 82-3)

La società contemporanea, ovviamente, non ha nulla a che fare con l'aberrazione del Lager. Tuttavia Primo Levi ricorre al Lager per spiegare i comportamenti umani anche al di fuori del filo spinato. In una situazione di oppressione o comunque di squilibrio sociale le pulsioni aggressive esplodono incontrastate. Il mondo imprenditoriale, economico e finanziario, dunque, ma anche quello dei *social* e dei *media*, potrebbero mostrare queste storture, proprio nel momento in cui il contesto civile allenta la sua funzione di controllo sociale.

Ma c'è anche un altro elemento preoccupante nella società contemporanea che potrebbe contribuire a una recrudescenza delle pulsioni più profonde: ovvero, per dirla in termini lacaniani, il disfacimento dell'ordine simbolico. È ancora Mazzarella a spiegare questo passaggio:

Quando al simbolo vengono revocate le proprietà di incrociare elementi situati entro registri diversi esso è destituito di ogni potere, riducendosi a un puro simulacro: privo delle risorse indispensabili per costruire i «legami comuni» a cui si riferisce Gadamer, per distinguere qualsiasi alterità, in modo da limitare le proiezioni narcisistiche di un Io risucchiato dall'aspirazione a un potere inesauribile nella sua forza espansiva. Così pressante da aver frantumato l'intero ordine simbolico - individuale e collettivo, locale e globale - in una distesa di schegge insensate, equivalenti nella loro irriconoscibilità.

Oggi, finalmente, si può dire che ne siamo tutti coscienti. Non esiste più alcun simbolo in grado di legare, di mettere insieme, mediante l'azione di riconoscimento, ciò che è diviso, ciò che ciascun soggetto ravvisa come separato da sé. (Mazzarella 2017, 26)

Non esiste più un livello simbolico nella percezione della realtà che sia in grado di legare e di favorire il riconoscimento. Né simboli religiosi, né patriottici, né familiari, né professionali: esiste solo il Reale nella sua enigmatica indecifrabile.

Da sempre esistono oggetti simbolici: il crocifisso, la bandiera, il focolare. Quando il capitale produceva merci, come dice Ferraris, le merci stesse diventavano oggetti, gli oggetti cose con un valore affettivo, quasi con una vita (Bodei 2014): le cose erano anche simbolici. Poi c'è stato il capitale finanziario, il denaro, anch'esso elemento simbolico per eccellenza, ma anche con una presenza, una materia, con 'l'odore dei soldi'. Infine, dice Ferraris, è stato il tempo dei documenti nei quali tuttora siamo immersi. Ma i documenti sono certificati di esistenza, non producono simboli, «non fanno rumore», sono fusi nel Reale.

Se è vero che un matrimonio non è un matrimonio se non è certificato da un documento, allora quel documento è solo Reale. L'oggetto simbolico è piuttosto la fede che rappresenta il matrimonio. È simbolico perché è un oggetto reale autonomo dal matrimonio in sé: si può essere sposati senza portare la fede, o magari dopo che si è persa la fede per sempre, ma non si può essere sposati se il documento non esiste o non lo attesta.

Nella *società dei consumi* il simbolo è sostituito dal simulacro, poco importa ai nostri fini se il sistema delle imprese e della pubblicità crei un meccanismo di seduzione, come sostiene Baudrillard, o assecondi le pulsioni come sostiene Mazzarella, ciò che conta in questo caso è che il simbolico è annientato dal documento. Così l'oggetto non può diventare cosa, ma resta solo un oggetto senza altro significato, come se fosse scollegato dalla pulsione che l'ha prodotto. Spiega Remo Bodei in *La vita delle cose*: «L'italiano 'cosa' (e i suoi correlati nelle lingue romane) è la contrazione del latino *causa*, ossia di ciò che ritieniamo talmente importante e coinvolgente da mobilitarci in sua difesa (come mostra l'espressione 'combattere per la causa')» (Bodei 2014). Ma se non abbiamo simboli per i quali mobilitarci, né una civiltà che ci protegge dalle pulsioni, non resta che il tentativo misero, ultimo, di mobilitarci per le pulsioni, creando così una società del desiderio illimitato.

## 2 La società del desiderio

Il più noto imprenditore della letteratura recente è Seymour Levov detto lo Svedese, protagonista di *Pastorale americana* di Philip Roth, che ha ereditato la florida azienda Newark Maid dal padre, Lou Levov, che gli ha insegnato l'arte di conciare le pelli e di produrre guanti. Seymour è orgoglioso del proprio lavoro, orgoglioso dell'eredità che ha potuto raccogliere da suo padre, il re dei guanti. La sua vita è legata a quel luogo: «La sala taglio era il posto dove lo Svedese si era convinto a fare il guantaio come suo padre, il posto dove credeva di essersi trasformato da ragazzo in uomo» (Roth 2005, 136).

Tutta la sua vita è fatta di successi. L'impresa funziona bene, gli garantisce un benessere economico ma costituisce anche la sua passione, ha una bella famiglia, una moglie che è stata Miss New Jersey, è rispettato e invidiato da tutti, il modello della perfezione. *Pastorale americana* è del 1997, è ancora presto per parlare dell'invasione dei documenti, ma l'America dell'apparenza, l'America dei simulacri, l'America Disneyland è tutta lì, nell'infallibile successo dello Svedese e della sua impresa, che fa i guanti migliori d'America, che è rimasta a Newark invece di essere delocalizzata, che corrisponde al suo padrone.

Così racconta lo Svedese alla sedicente appassionata studentessa Rita Cohen in visita alla fabbrica:

- Proprio così. È davvero difficile arricchirsi nell'industria guantaria, perché richiede tanta manodopera: un processo molto lungo, tante operazioni da coordinare. Le fabbriche di guanti, generalmente, sono state aziende a gestione familiare. Di padre in figlio. Aziende molto tradizionali. Per la maggior parte degli industriali, un prodotto è un prodotto. Chi lo produce non sa nulla del prodotto. L'industria guantaria non è così. Questa industria ha una lunga, lunghissima storia.
- Gli altri sentono il fascino dell'industria guantaria come lo sente lei, signor Levov? Lei ha una vera passione per questo posto e per tutti i processi. Immagino sia questo a renderla un uomo felice.
- Davvero? - chiese lui, e si sentiva come se stessero per sezionarlo, tagliarlo con un coltello, aprirlo e svelare tutta la sua infelicità. - Credo di sì. (Roth 2005, 140)

La descrizione dell'impresa di Levov potrebbe o dovrebbe rappresentare la sua felicità, proprio perché è evidente la passione con cui ne parla. Ma non è così, e la sua interlocutrice che è solo apparentemente ingenua ma si rivelerà diabolica, lo sa bene. Sotto quel velo di felicità e successo, infatti, lo Svedese ha creduto di poter seppellire le sue pulsioni, che si sono scatenate e rivoltate contro di lui tra-

volgendolo: non serve neppure «sezionarlo» o «tagliarlo con un coltello» per «svelare tutta la sua infelicità», basta sollevare quel velo e vedere cosa c'è sotto.

L'immagine monolitica e perfetta dello Svedese è infatti definitivamente incrinata dalla figlia Merry che, dopo aver dimostrato nella sua adolescenza un fermento passionale quasi incontenibile, abbraccia un movimento di rivolta politica, fino a commettere un attentato. Ma alla base di tutto questo ci sono le pulsioni inconsce che legano il padre alla figlia e che hanno sviluppi che scatenano conseguenze imprevedibili e macroscopiche facendo crollare l'uomo e l'imprenditore Levov. La scena originaria infatti si svolge quando Merry ha solo 11 anni e, dopo le richieste insistenti di lei, il padre «l'attriò a sé con un braccio e la baciò sulla bocca balbettante con la passione che lei gli aveva chiesto per tutto il mese» (Roth 2005, 100):

Fu terribile, per un momento. Questa non era una cosa della quale lui si fosse mai preoccupato, questo era un tabù che non considerava nemmeno tale, una cosa che avevi il divieto di fare ma che sembrava assolutamente naturale non fare, che non costava nessuno sforzo... E poi, per momentaneo che fosse, *eccolo*. Mai in tutta la sua vita, né come figlio né come marito né come padre, e nemmeno come datore di lavoro, lo Svedese si era comportato in modo così estraneo alle regole emotive da cui era governato, e più tardi si chiese se quello strano passo falso paterno non fosse la mancanza di responsabilità che pagò per il resto dei suoi giorni. (Roth 2005, 100)

Si tratta - Roth lo dice esplicitamente - dell'infrazione di un tabù, e il tabù regola i comportamenti sociali dell'uomo dall'epoca primitiva ad oggi. L'infrazione del tabù provoca uno squilibrio nelle società che Freud in *Totem e tabù* mette in relazione a quanto avviene nei nevrotici: «l'elemento caratteristico delle nevrosi è la preponderanza delle componenti pulsionali sessuali su quelle sociali» (Freud 1969, 113). Esiste perciò una doppia componente, due forze che agiscono sul soggetto e sulla società, una di carattere sessuale e una sociale: la pulsione sessuale è necessaria e inevitabile ma se si scatena senza il controllo della civiltà e dei suoi tabù è in grado di invadere l'io in maniera totalmente destabilizzante.

Quando Rita Cohen si rivela per quello che è, ovvero per una figura misteriosamente legata a Merry, e incontra lo Svedese in una stanza d'albergo apparentemente per fornirgli informazioni sulla figlia scomparsa, lo provoca sessualmente proprio facendo leva sull'incesto tra padre e figlia, imitando la balbuzie di Merry e chiamando lo svedese «papà». Di fronte a questa provocazione, lo Svedese si scherzisce, provocando ancora una reazione eccessiva da parte di Rita:

Cosa c'entra questo spettacolo con quello che è successo?

Moltissimo - disse lei. - Sarai sorpreso da come sarà chiaro il quadro delle cose che ricaverai da questo spettacolo -. Abbassò lentamente le mani fino a toccarsi il pelo pubico. - Guardala, - gli disse, e, arrotolando verso l'esterno gli orli delle labbra con le dita, gli mostrò il tessuto membranoso, venato, screziato e cereo, che aveva la lucentezza da tulipano umido della carne scuoata. Lo Svedese distolse lo sguardo. (Roth 2005, 157)

Se la società e anche la psiche individuale si basavano, secondo Freud, su un equilibrio tra pulsioni sessuali e relazioni sociali, qui, a causa dell'infrazione del tabù, le pulsioni sessuali si manifestano senza controllo fino a portare lo Svedese alla deriva.

L'impresa, allora, serviva a Levov per coprire le pulsioni sepolte, per porre il velo della civiltà sulle pulsioni. La Newark Maid produce guanti, e la funzione del guanto è coprire. È interessante la traduzione italiana laddove parla della «carne scuoata» (l'originale «flayed flesh» non ha un riferimento etimologico al cuoio, anche se significa letteralmente 'carne scuoata' o 'scorticata'), perché il cuoio è proprio il materiale lavorato nell'azienda della famiglia Levov. L'oggetto, o meglio la cosa, copre l'esplosione delle pulsioni in un equilibrio precario del quale l'impresa deve farsi carico.

Ma perché la questione dell'esplosione delle pulsioni, che innerva tutte la manifestazioni sociali dell'uomo è tanto più importante nelle dinamiche imprenditoriali? Perché la società dei consumi si fonda sul desiderio, cioè sulla pulsione sessuale, rivestita e sublimata nell'ottica del consumo. Il desiderio deve rimanere continuamente insoddisfatto e autoalimentarsi restando sepolto e inconscio. Il consumo è socialmente riconosciuto e anzi sostenuto quasi ossessivamente dai dati del PIL, mentre il desiderio sessuale no. È la dicotomia descritta da Freud e ripresa da Mazzarella.

Scrive Zygmuth Bauman in *Consumo, dunque sono*:

La società dei consumatori cresce rigogliosa finché riesce a rendere *perpetua* la *non-soddisfazione* dei suoi membri, e dunque la loro infelicità, per usare lo stesso termine. Il metodo esplicito per conseguire tale effetto consiste nel denigrare e svalutare i prodotti di consumo poco dopo averli portati alla ribalta nell'universo dei desideri dei consumatori. Ma un altro modo per fare la stessa cosa, rimane in penombra [...]: il metodo consiste nel soddisfare ogni bisogno/desiderio/carenza in modo tale che essi possano dar luogo a nuovi bisogni/desideri/carenze. (Bauman 2015)

Il desiderio che si autoalimenta o meglio che è alimentato programmaticamente dalla società dei consumi, è dunque la base della prosperità del mercato. La situazione è ulteriormente aggravata con la

diffusione dell'*e-commerce*, come spiega bene Francesco Targhetta nel suo recente romanzo *Le vite potenziali*:

L'e-commerce, ti spiego, si basa sulla delocalizzazione e sulla desincronizzazione, cioè: rende possibili acquisti immediati di oggetti lontani che non puoi avere tra le mani subito. Ti fa pagare all'istante, ma lasciandoti godere solo in un secondo momento di quanto hai comprato. Sembra accelerare il mondo, se ci pensi (si dice «in un clic», no?), ma in realtà scombina, volatilizza tutto, e crea, non so come dirti, una specie di moviola, una moviola dello shopping tradizionale, anzi, una sua scomposizione. Tu sei qui, hai appena acquistato, e ti proietti già in una condizione di possesso, come se avessi qualcosa, ma non hai niente: il prodotto arriverà più tardi, dopo giorni, anche settimane, soprattutto se preordini, e così la transizione viene trascinata e il suo effetto emotivo si disperde sullo sfondo, al punto che capita persino di dimenticarsene. [...] E così accumuli ipotesi e opzioni di consumo, dicono, ammucchi potenzialità, mica altro, possibilità di esperienza, perché poi finisce quasi sempre che ti manca il tempo per godere davvero di quello che hai comprato, e allora si crea quel vuoto che ti spinge a comprare ancora, e intanto in cambio hai la sensazione di una vita ricca, una vita pronta a diventare più intensa, sempre sul punto di esplodere, di farsi più vasta e desiderabile. (Targhetta 2018, 54)

Nella contemporaneità, perciò, è sempre più necessario fare i conti con queste pulsioni: se aumenta a dismisura il desiderio insoddisfatto, sospeso in una vita in potenza, questo rischia di esplodere se non trova contrappunti sociali all'altezza di contenerlo o deviarlo. È quello che Chuck Palahniuk in un romanzo del 2014 chiama «effetto Beautiful You».

In un anno imprecisato, non necessariamente molto lontano dalla nostra realtà, l'America viene travolta dall'invasione dei prodotti rosa della linea Beautiful You: si tratta di prodotti innovativi e all'avanguardia pensati esclusivamente per il piacere femminile. La situazione, a tratti comica e a tratti tragica, allude evidentemente alla rappresentazione delle pulsioni sessuali allo stato puro. L'enorme seguito che questi prodotti ottengono sul mercato portano a una rivoluzione apocalittica nella società civile: le donne scompaiono totalmente, rinchiuse nelle loro stanze, senza mangiare o lavorare, o dedicarsi ai figli o alla famiglia, perché intente soltanto al proprio piacere. Ben presto la società esplode in maniera incontrollabile: «New York City si stava trasformando in una polveriera sessuale!» (Palahniuk 2017, 160). La civiltà o le relazioni sociali non sono più in grado di riequilibrare o di bilanciare le pulsioni sessuali.

Ben presto il controllo che il diabolico C. Linus Maxwell, l'inventore di questi prodotti, esercita sulle donne è equiparabile a quello

tra servo e padrone, come cerca di far capire la sua amante e antagonista Perry: «Maxwell vi sta manipolando! [...] Vi sta rendendo sue schiave!» (Palahniuk 2017, 142). Una volta in possesso dei loro stimoli sessuali grazie all’intrusione di nanorobot nei loro corpi, Maxwell è in grado di gestire ogni comportamento d’acquisto che rivolge sempre verso prodotti variamente connessi alla sua compagnia:

Le scarpe orrende e i romanzi fantasy erano solo la punta di una nuova tendenza che cominciava a emergere. Ogni giorno, Tad seguiva questa fluttuazione nelle abitudini di consumo. Un lunedì, quasi sedici milioni di casalinghe abbandonarono i deterativi per lavatrice che acquistavano da decenni e passarono a Sudso, una marca lanciata dal mercato solo una settimana prima. Allo stesso modo, un’intera generazione di appassionate di musica accorreva ai concerti di una nuova boy band, gli High Jinx. Svenivano. Strillavano. [...]

Gli esperti di psicologia comportamentale e di marketing non riuscivano a venire a capo del fenomeno. Era come se un’ampia fascia di consumatrici reagisse in modo uniforme agli stessi stimoli. (Palahniuk 2017, 145)

Gli stimoli di acquisto sono esattamente pulsioni sessuali. Non più nella loro metafora o nella sublimazione ma nella realtà: grazie alla tecnologia che Maxwell sfrutta è in grado di creare una stimolazione erotica che conduce a desiderare cose che razionalmente non si apprezzano. Come dice la madre di Penny sull’acquisto delle scarpe che hanno tutte le donne: «Quelle scarpe sono orribili, ma le pubblicità in televisione mi stuzzicano qualcosa dentro. Solo a vederle, vado in sollucero» (Palahniuk 2017, 155). Se non sapessimo che quel «qualcosa dentro» sono effettivamente microtecnicologie impiantate nel suo corpo, accetteremmo comunque questa affermazione come normale, perché allude a una pratica sulla quale si basa effettivamente la società del consumo e la pubblicità. Il meccanismo dunque non è così strano né astratto come potrebbe sembrare, è soltanto l’esplicazione di ciò che già avviene nella nostra realtà:

Questo, confermò, era il metodo da lui usato per controllare le loro abitudini di acquisto. Durante gli spot pubblicitari dei prodotti DataMicroCom, trasmetteva segnali che innescavano sensazioni erotiche. Che si trattasse di scarpe, di un film o di un romanzo sui vampiri, le donne assocavano immediatamente le offerte all’eccitazione sessuale. (Palahniuk 2017, 207)

C’è un punto nel romanzo in cui le basi teoriche dalle quali nasce *Beautiful You* si fanno più esplicite, soprattutto nel creare un ponte tra quell’universo distopico e la nostra realtà quotidiana:

In tutto il mondo si faticava a spiegare quello che nella cultura popolare era ormai noto come ‘effetto Beautiful You’. In televisione, i commentatori e gli analisti chiacchieravano scherzosamente di dipendenza da eccitazione. Prima di allora nessuno se n’era curato, perché il fenomeno era rimasto circoscritto alla vita dei ragazzi. Negli ultimi decenni erano stati perlopiù i giovani maschi le vittime dei debilitanti piaceri dell’eccitazione compulsiva. Erano stati sedotti dalla quantità di endorfine generate giocando ai videogame e frequentando i siti pornografici. Una generazione di giovani era rimasta affascinata dal richiamo dell’appagamento senza amore ed era finita nel dimenticatoio. (Palahniuk 2017, 146)

Il fenomeno raccontato nel romanzo è dunque già presente nell’esperienza quotidiana. Il piacere provato dai ragazzi di fronte ai videogame è indipendente dall’oggetto simbolico al quale è diretto. La pulsione non è diversa da quella che porta per esempio allo shopping compulsivo, ma lo shopping dovrebbe rivolgersi a oggetti – a ‘cosse’ – socialmente riconosciute e istituzionalizzate anche nel loro valore simbolico. Nella pratica quotidiana, cioè, è vero che spesso si fa shopping per il gusto di farlo, ma la scelta di comprare un Armani o un Versace o un abito al mercato può avere comunque ricaduta simbolica. Sempre più invece giocare al videogame vale per la produzione di endorfine non per quello che rappresenta simbolicamente. Ancora più evidente il fenomeno nella visita di siti pornografici, durante la quale la pulsione è del tutto priva di un valore simbolico. Beautiful You si basa esattamente su questo: sul piacere senza oggetto.

Tutto ciò, ovviamente, si aggrava in quello che Palahniuk chiama il mondo ‘tecnocerotico’: «Secondo gli esperti, il problema era sorto quando i nostri primordiali impulsi animali erano stati manipolati dalle innovazioni della tecnologia moderna» (Palahniuk 2017, 146). Gli impulsi animali sono associabili alle pulsioni che stanno alla base della nostra psiche. Questi esistono da sempre, sono anzi costituivi dell’uomo e necessari, tuttavia la tecnologia sembra in grado di manipolare e accentuare queste pulsioni per piegarle al proprio volere. Nell’universo paradossale raccontato nel romanzo, la DataMicroCom, l’azienda di Maxwell produttrice della linea Beautiful You, diventa di gran lunga la più potente del mondo, così potente da impossessarsi di tutto, di qualsiasi momento, passione, passatempo, oggetto e acquisto di qualsiasi persona del mondo industrializzato. Il prezzo da pagare però è la fine della civiltà, l’esplosione della violenza incontrollabile, la scomparsa delle donne dalla vita pubblica, la fine dello statuto della famiglia.

Nella prima parte del romanzo, quella in cui Maxwell sperimenta le proprie invenzioni su Penny prima di immetterle sul mercato, sembra esistere un diaframma tra il piacere e la deriva, ma si tratta di un diaframma labile, destinato ben presto a stracciarsi: questo diaframma è rappresentato dai documenti. Tutto viene registrato e do-

cumentato, Maxwell ha sempre con sé un taccuino e un registratore, sembra una macchina nel cercare di lasciare traccia di ogni minima reazione di Penny come di tutte le altre donne che ha avuto nella sua lunga esperienza sessuale. La ragazza pensa che il loro rapporto sia basato sui sentimenti, mentre è basato soltanto sulla sperimentazione e sulla documentazione delle reazioni. Così, per combattere lo strapotere di Maxwell, dice Penny, «ci sono documenti autografi di cui potremmo chiedere l'acquisizione», anche se «la divulgazione di quei documenti venisse considerata una minaccia per la sicurezza nazionale» (Palahniuk 2017, 124). I documenti sono il velo socialmente riconosciuto sopra l'esplosione del desiderio. Ma è un velo sottilissimo che si straccia ben presto, rendendo vana l'intenzione di battere a processo il potente uomo di affari. I documenti, dunque, non sono in grado di arginare la società del piacere.

Penny Harrigan dunque non riesce a utilizzare i documenti al processo per incastrare Maxwell, perché anche lei viene travolta dal piacere artificiosamente prodotto dal diabolico imprenditore. Però non si dà per vinta, e si reca in Nepal per incontrare la fantomatica Baba Barbagriglia, maestra dei piaceri del corpo e già guida di Maxwell nel suo apprendistato sul sesso. È lei che spiega a Penny l'antidoto contro la sudditanza alle pulsioni di piacere che l'uomo è in grado di infondere grazie alle sue tecnologie. L'unico modo per salvarsi è rispondere al piacere con i sentimenti che quel piacere vuole eliminare: il piacere è devastante perché è pura pulsione sessuale, senza oggetto, senza civiltà e cultura, senza simbolo. Così, Penny reagisce all'estremo attacco di piacere che Maxwell le istilla nel corpo:

Per deviare quell'attacco di falso piacere, Penny si concentrò sulla sua famiglia tanto unita e sulla loro semplice fede luterana. As-saporò la vera amicizia che si era sviluppata tra lei e Monique. La mente di Penny abbracciò tutto quel che amava di più al mondo. Il gelato buttle brinkle. Ron Howard. Richard Thomas. Con una intensa meditazione, la coscienza di Penny cominciò a deflettere i segnali inviati dal telecomando di Max. Gli sciami di nanobot cominciarono a poco a poco a ricadere verso il basso, ammassandosi all'interno del suo bacino in attesa. (Palahniuk 2017, 232)

Tutti questi elementi rappresentano le relazioni sociali che Freud definiva come alternative e in conflitto con le pulsioni sessuali, oppure la civiltà, o la cultura, in grado di riportare equilibrio nella psiche e nella società. Per farlo l'oggetto deve diventare cosa con una connozione sentimentale e simbolica.

Le imprese dunque devono fare i conti con questa dualità: se l'accentuazione del piacere è sempre accresciuta per favorire il consumo, allo stesso tempo deve incrementarsi la dimensione civile, sociale, etica e di riconoscimento simbolico. Il *desiderio* necessita di inter-

*pretazione* per riprendere il titolo di un *seminario* di Jacques Lacan. Il *desiderio* secondo lo psicoanalista francese ha bisogno del ‘fallo’ che, come è noto, «lo è e non lo è» (Lacan 1978, 147), ma permette comunque il passaggio al Simbolico grazie al «rapporto con l’attività metaforica di sostituzione significante, movente di ogni processo simbolico: è in quanto l’oggetto è sostituibile alla totalità desiderata del corpo della madre, ed in quanto l’immagine dell’altro è sostituibile al soggetto, che entriamo nell’attività simbolica che fa, dell’essere umano, un soggetto parlante» (Lacan 1978, 146).

In *Beautiful You* il fallo, nel senso letterale e nel senso lacaniano, è eliminato, il desiderio invade la totalità, il soggetto non è più soggetto parlante ma è rinchiuso nel proprio piacere. Si tratta, certo, di un universo distopico, ma racconta un rischio reale della società del consumo. L’impresa ha dunque il compito di puntare alla «sostituzione significante» del fallo, attraverso il Simbolico e l’Immaginario.

*Start With Why* scrive Simon Sinek in un celebre libro in cui introduce quello che chiama «il cerchio d’oro», che spiega il successo non solo di importanti imprese (il caso più noto è Apple), ma anche di leader come Martin Luther King, o inventori e sperimentatori come i Fratelli Wright:

Sono ben poche le aziende o le persone capaci di esprimere con chiarezza *perché* fanno quello che fanno. Quando dico *perché*, non mi riferisco al guadagno, che è un risultato. Mi riferisco allo scopo, alla causa, alla convinzione profonda che spinge a operare. Perché la vostra azienda esiste? Perché vi alzate dal letto ogni mattina? E perché dovrebbe importare a qualcuno? (Sinek 2014, 45; corsivi nell’originale)

Il *perché* è la motivazione profonda che giustifica l’esistenza di un’impresa e ne decreta il successo. Nel caso di Apple l’autore cerca di sintetizzare il messaggio che l’impresa vuole dare al consumatore in questi termini:

In tutto quello che facciamo, il nostro credo è sfidare lo status quo.  
Il nostro credo è pensare in modo diverso.

Il nostro modo di sfidare lo status quo è fare prodotti con uno splendido design, semplici da usare e user-friendly.

E ci capita di fare degli ottimi computer.

Vuoi comprarne uno? (Sinek 2014, 46)

Sinek attribuisce la chiave del successo al primo termine, il *why*, ovvero sfidare lo status quo. Ma in realtà la questione è più complessa e deve prevedere un filo logico tra i tre membri dell’affermazione. Jacques Lacan avrebbe potuto spiegare la questione nei termini seguenti:

| Affermazione   | Significato   |
|--|---|
| In tutto quello che facciamo, il nostro credo è sfidare lo status quo. Il nostro credo è pensare in modo diverso.    | Pulsione aggressiva, ovvero pulsione sessuale di natura edipica. Si rivolge al seno materno che rappresenta tutto il mondo ed è ancora priva di oggetto.  |
| Il nostro modo di sfidare lo status quo è fare prodotti con uno splendido design, semplici da usare e user-friendly. | La pulsione trova il suo oggetto simbolico, il fallo, che deve rispondere anche al desiderio <i>della madre</i> .   |
| E ci capita di fare degli ottimi computer.   | Il simbolo significante si realizza nel mondo tramite l'oggetto che lo sostituisce. «È in proporzione a una certa rinuncia al fallo, che il soggetto entra in possesso della pluralità degli oggetti che caratterizza il mondo degli uomini» (Lacan 1978, 147). |

Forse è vero che nella comunicazione è necessario partire dal *perché*, ma, una volta giunti al perché, bisogna riemergere, è necessario ritornare dalla pulsione all'oggetto e alla cosa, ed è necessario che i collegamenti tra i passaggi siano sempre chiari e non evanescenti, altrimenti la catena dei significati si spezza. Nella società del desiderio, la pulsione è evidente a tutti e in qualche caso persino socialmente ammessa (in formule come: ‘sono triste, vado a fare shopping’), ma la via che porta dalla pulsione all'oggetto e alla cosa rischia di perdersi se non viene resa vivida e chiara. E può esserlo solo grazie a una vera e profonda innovazione di significato.

### 3 L'innovazione di significato

Cos'era stato a turbare il vecchio? Cosa aveva risvegliato in lui quel sentimento quasi religioso? Forse il fatto che i profitti non fossero stati intaccati dai giorni cupi in cui era piombata Israele, e Gerusalemme in particolare? E che davanti alle difficoltà, e persino al tracollo di altre aziende, il suo successo lo costringesse a tutelarsi ancor di più dal biasimo pubblico che, per somma ironia, sarebbe stato stampato sulla carta che lui stesso vendeva al settimanale? (Yehoshua 2004, 3-4)

Il vecchio è il proprietario della fabbrica di pane di Gerusalemme dove lavora *Il responsabile delle risorse umane*, protagonista dell'omonimo romanzo del 2004 di Abraham Yehoshua. L'impresa lavora bene, ha successo, nonostante la crisi non solo economica ma anche socio-politica che funesta Israele in quegli anni. Il «vecchio», ovvero il proprietario della fabbrica, vive in condizioni molto agiate, in una

grande casa, con segretaria e domestica, frequenta i concerti, confessa di non badare a spese quando serve.

Nell'estate del 2002, sul Monte Scopus, in Israele, c'è un attentato ad opera di Hamas. Diversi sono i morti e i feriti. Il romanzo prende le mosse da questo episodio reale per costruire la sua *fiction*. Dopo una settimana dall'esplosione c'è un cadavere non ancora identificato:

Una donna di circa quarant'anni, priva di documenti, se non il cedolino della loro azienda con la data del mese scorso, senza nome, strappato e pieno di macchie, era rimasta mortalmente ferita in un attentato avvenuto la settimana prima al mercato ortofrutticolo e per due giorni aveva lottato tra la vita e la morte senza che nessuno dei suoi colleghi, o dei suoi superiori chiedesse sue notizie. E anche dopo la morte era rimasta senza nome, abbandonata nell'obitorio dell'ospedale mentre la direzione dell'azienda continuava a ignorare il suo destino e nessuno si preoccupava di darle una sepoltura. (Yehoshua 2004, 5-6)

Un giornalista, un «serpente» agli occhi del responsabile delle risorse umane, sta scrivendo un articolo sulla mancanza di umanità di questa impresa. Il proprietario esige che il responsabile delle risorse umane indaghi su quanto è successo e gli prepari una lettera di risposta da pubblicare insieme all'articolo infamante. C'è poco tempo: la risposta va trovata entro l'indomani mattina, l'indagine va condotta in quella notte buia e tempestosa.

La mancanza di documenti impedisce l'identificazione della donna, come se senza documenti lei non esistesse o non potesse esistere. *Sans papier*, titola un altro libro Maurizio Ferraris, che si appoggia proprio al proliferare dei documenti per costruire un'*Ontologia dell'attualità*, come recita il sottotitolo, che interpreta tre fenomeni della contemporaneità: migrazione, globalizzazione e intercettazione. È esattamente il caso della donna morta nell'attentato: è, si scoprirà poi, Julia Regajev, un'immigrata che viene da un paese lontano - «Una mongola? Una tartara?» (Yehoshua 2004, 55) -, e l'assenza di documenti ne annulla l'identità. Solo la carta, il documento, potrebbe farla uscire dall'anonimato, darle una storia, un passato, un'umanità.

Su di lei si struttura l'opposizione e la frattura tra documenti e pulsioni. L'indagine del responsabile delle risorse umane scopre infatti che alla base del problema c'è il desiderio. Il direttore di produzione dell'azienda parla di tentazione, e sia pure a fatica, spiega:

Il direttore cerca di ridimensionare le cose. Ci sono molte interpretazioni... La tentazione non solo di controllare quelle persone, ma anche di provare compassione per loro, simpatia... Di riempire un vuoto. Arrossisce e la voce gli trema, nonostante non sia tenu-

to a quella compassione. Ma tutto sommato, per evitare malintesi, cioè, in realtà, non è successo nulla tra lui e la donna. Fisicamente, intende. Sì, è pronto ad ammettere che lei gli ha tenuto molto occupata la mente. Forse proprio perché non c'è stato nulla tra loro. Quindi, per la propria tranquillità di spirito e per riuscire a svolgere il suo dovere, e di notte perdipiù, quando il lavoro è pesante e complicato, è stato costretto ad allontanarla dalla fabbrica... da lui... (Yehoshua 2004, 51)

Quella donna bellissima è oggetto del desiderio del direttore, e proprio per superare quel desiderio è stata trasformata in un tabù. A differenza di quanto aveva fatto lo Svedese, con un tabù molto più ancestrale, il direttore non lo infrange. Riconosce la potenza distruttiva della pulsione e la rimuove. La donna, dunque, è privata sia del desiderio che dei documenti e tra l'uno e l'altro non c'è nulla: il suo cadavere vaga nel vuoto, in un limbo in cui non resta nulla. La donna, allontanata in quanto tabù, non lavora più nell'azienda ma viene ancora pagata, si crea uno iato dovuto alla distanza tra il desiderio e il documento e alla conseguente privazione di identità.

L'impresa è una massa. Almeno lo è la grande impresa. Freud nella sua *Psicologia delle masse e analisi dell'Io* distingue certamente tra «masse transitorie e masse durevolissime; masse omogenee, composte d'individui affini, e masse non omogenee; masse naturali e masse artificiali, la cui coesione richiede una coercizione esterna; masse primitive e masse articolate, organizzate in misura notevole» (Freud 1971, 89), poi si sofferma su «masse altamente organizzate, durevoli, artificiali» come la chiesa e l'esercito, ma il suo discorso vale altresì per «una formazione collettiva relativamente semplice» e quindi certamente anche per le imprese. E la sua tesi è assai semplice ed è enunciata fin da subito: «la massa viene evidentemente tenuta insieme da qualche potenza. A quale potenza potremmo attribuire meglio questo risultato se non a Eros, che tiene unite tutte le cose del mondo?», e specifica: «Nella psicoanalisi tali pulsioni amorose vengono chiamate, a maggior ragione e in base alla loro provenienza, pulsioni sessuali» (Freud 1971, 88).

Dunque le pulsioni sessuali che spingono il direttore di produzione verso la donna sono essenziali anche nella comunità dell'impresa per creare coesione, ma è necessario che queste vengano sublimate e rivestite di significati: non possono esprimersi nella loro più primitiva identità, altrimenti si finirebbe nel *disagio della civiltà*, nel mondo invivibile e assurdo di *Beautiful You*. Un argine minimo, come si è visto, è dato dai documenti, ma in questo caso, nel caso cioè di una donna immigrata che li ha persi e che sembra non avere più alcun legame col proprio passato, quell'argine potrebbe facilmente cedere e le pulsioni sessuali travalicare e manifestarsi senza controllo. Perciò la donna viene trasformata in tabù.

Il primo tentativo del responsabile delle risorse umane per rimediare a questa frattura è ripristinare l'ordine dei documenti, quella ragnatela impeccabile che sovrasta le pulsioni, e in questo caso anche omette o rimuove le pulsioni. Sono i documenti che determinano le sue scelte:

Ha appena esaminato in ufficio il dossier del direttore e ha avuto l'impressione di una vita dedita al lavoro. Lo dispensa quindi dal presentare al vecchio le sue scuse. Non vuole macchiare la carriera al collega con un nuovo rimprovero, come quello scritto qualche anno prima per la faccenda del forno.

Il direttore è meravigliato che esista una copia di quella lettera di biasimo, scritta a mano, e che questa sia serbata nello schedario del personale.

- Esiste una copia di ogni documento. E il posto logico, e definitivo, dove conservarle è lo schedario di metallo del mio ufficio, - spiega il responsabile delle risorse umane con delicatezza. Siccome però lui si è preso l'impegno di occuparsi di questa faccenda seccante, è tenuto a presentare un rapporto al proprietario della fabbrica, e lo farà forse questa notte stessa. (Yehoshua 2004, 49)

Per salvarsi dall'accusa di disumanità, pensa all'inizio il responsabile delle risorse umane, è sufficiente sistemare i documenti, fare in modo che le cose quadrino: determinare l'identità del direttore tramite ciò che i documenti dicono di lui, e stilare poi un rapporto - un altro documento - in cui non ci sia contraddizione e si spieghi la faccenda anche omettendo la verità, ma creando un'altra realtà documentaria.

Sembra essere la soluzione, ma non lo è. Da poco il ruolo in azienda del protagonista ha cambiato nome: da 'responsabile del personale' è diventato 'responsabile delle risorse umane'. «Il responsabile delle risorse umane prova una strana invidia per quei lavoratori incaricati di materiale inerte, e non di anime vive» (Yehoshua 2004, 47), ma tant'è: le risorse umane non sono numeri, non sono cedolini. Quella donna non smette di turbarlo. Forse è il suo volto bellissimo, forse la sua storia misteriosa, forse una forma di *pietas* verso la sua storia. È tardi, è notte, il divorzio alle spalle, la figlia affidata a lui lasciata provvisoriamente in custodia, la madre che capisce e non capisce il suo disagio. Eppure quella donna, quel volto, quel cadavere continuano a ossessionarlo. Va in obitorio, si recherà nella sua casa, una baracca improvvisata, guarderà le sue cose, i pochi oggetti, i vicini di casa. Scoprirà a poco a poco che dietro i documenti, dietro alle pulsioni, c'è semplicemente un essere umano, una donna che ha scelto di stare a Gerusalemme, di svolgere un lavoro umiliante rispetto alla sua preparazione, di restare sola e abbandonata, per qualche ragione che non comprende.

Finché decide davvero di occuparsi di questa storia: non di sistematizzare i documenti, né di coprire le pulsioni sessuali, ma di guardare alla ‘risorsa umana’, all’umanità rimasta dietro un universo di apparenza. Si incarica di rintracciare la famiglia – il figlio e la madre – della defunta e di seguire il feretro per riportarlo da loro, in quel misterioso paese dove vivono. Non sarà sufficiente il viaggio in aereo per rintracciare il figlio, bisognerà affrontare un complicatissimo viaggio verso paesi interni, freddissimi, alla ricerca della madre. Il responsabile e i suoi pochi accompagnatori rimediano una vecchia auto blindata alla quale legano il feretro, e partono. Affrontano strade dissestate e intemperie, il gelo, la solitudine, si inoltrano in terre desolate e disperate. Si fermano in una vecchia caserma semiabbandonata, memoria di una vita pronta a esplodere che ha lasciato spazio all’inerzia. Il responsabile delle risorse umane si ammala, passa dei giorni squassato nelle profondità del corpo, vede in faccia la morte. Sembra che in lui risuonino quelle antiche parole di Goethe: *Stirb und werde*, muori e diventa. Attraversa un mondo primitivo e ctonio, scende nelle profondità della terra. È la catabasi o la *nekyia*, già raccontata infinite volte dall’*Odissea* a Jung e Hillman: è il viaggio iniziatico che lo renderà diverso.

Nel suo saggio sulla psicologia delle masse, Freud parlava di Eros come pulsione sessuale che tiene coesa una massa. Proprio Eros è oggetto di un dialogo sul *Simposio* di Platone durante il viaggio:

La passione umana aumenta gradatamente, come quando si percorre una scala, salendo di gradino in gradino, dal più basso al più alto, dal concreto all’astratto, dal materiale allo spirituale. E la scoperta del mondo, secondo questo criterio, è la compensazione per l’amante saggio, che riesce ad amare senza dipendere dall’oggetto della sua passione perché sa che ciò che lo attira in esso si trova in linea di principio anche in altri. Quindi si imbarca in una ricerca che, attraverso la bellezza di altri corpi, lo conduce al di là del materiale, alla bellezza dell’anima [...].

È per questo, prosegue il serpente mentre il blindato rallenta per non sbandare lungo la strada stretta e tortuosa, che Eros non è né dio né uomo, bensì un demone. Coriaceo, sporco, scalzo, povero, senza una casa, vagabondo. Però ha il potere di rappresentare il legame tra l’umano e il divino, tra l’eterno e il temporaneo. (Yehoshua 2004, 203)

Freud non avrebbe apprezzato questo linguaggio romantico e poco scientifico, ma il contenuto di queste righe è tipicamente freudiano, se solo lo si declina nei termini di sublimazione della pulsione sessuale. Se Eros tiene unita un’impresa, come si è detto, è evidente che Eros non può essere la pulsione sessuale pura e primitiva, ma deve essere piuttosto qualcosa di più grande, che eleva, che ha uno sguardo che va oltre la contingenza e guarda a una cupola più vasta di significati.

**Tabella 1** Rivisitazione dello sviluppo diacronico della strategia aziendale secondo Robert Grant

|                                       | Anni '50  | Anni '60-'70   | Anni '70-'80   | Anni '80-'90  | Anni '90-'00   | Dal 2000 e oggi   |
|---------------------------------------|---|--|--|---|--|---|
|                                       | Pianificazione Strategica   | Direzione Strategica   |  | Innovazione Strategica  |  |   |
| <b>Temi dominanti</b>                 | Planificazione e controllo finanziario  | Planificazione della crescita e diversificazione di portafoglio  | Scelte dei settori e posizionamento di mercato   | Vantaggio competitivo sostenibile   | Innovazione organizzativa  | Innovazione di significato  |
| <b>Concetti e tecniche principali</b> | Valutazione economica e planificazione finanziaria degli investimenti                                 | Previsioni a medio e lungo termine. Planificazione aziendale. Sinergie.  | Analisi dei settori. Segmentazione. Curve di esperienza. Analisi PIMS. Aree Strategiche d'affari (Asa). Planificazione di portafoglio. | Risorse e competenze. Valore per l'azionista. Gestione della conoscenza. Tecnologia dell'informazione | Strategie di cooperazione. Competizione sugli standard. Complessità e auto-organizzazione. Responsabilità sociale d'Impresa. | Strategie di sostenibilità. Creatività, design e cultura come driver d'innovazione.         |
| <b>Implicazioni organizzative</b>     | I sistemi di pianificazione finanziaria diventano meccanismi essenziali di coordinamento e controllo. | C creazione di dipartimenti di pianificazione aziendale e di processi di previsione a lungo termine. Fusioni e acquisizioni. | Struttura multiplikazionale. Maggiore setzività dei settori e dei mercati.   | Ristrutturazione e reingegnerizzazione. Globalizzazione. Externalizzazione E-Business.                | Allianze e reti. Nuovi modelli di leadership. Strutture informali.   | Crescenza strategica guidata (anche) dal significato. Focus sull'offerta di trasformazioni. |

Per raggiungere tutto ciò però il significato va rifondato, va innovato, è necessario tornare a riconoscerlo nello spazio ampio tra desiderio e documento. Perciò l'innovazione di significato è ciò che può rendere l'impresa ancora viva nella società del piacere.

In un volume del 2006 intitolato *L'analisi strategica per le decisioni aziendali* Robert Grant sintetizza l'evoluzione della strategia aziendale negli ultimi decenni in una tabella (Grant 2006, 34), che Carlo Bagnoli riassume e aggiorna [tab. 1].

Tipica dell'ultimo decennio è, a suo modo di vedere, l'«innovazione di significato» che fa parte di una più ampia «innovazione strategica». Nel romanzo di Yehoshua, precoce rispetto a questa fascia cronologica, si dà un esempio di come è necessario ridare senso e significato a un'impresa, a una persona, a una città.

Dopo il lungo e tormentato viaggio iniziatico nella terra desolata, il responsabile delle risorse umane trova finalmente la madre della donna defunta. La missione sembra conclusa, ma non è così. La madre dice che il luogo in cui si deve seppellire la donna è Gerusalemme. Sembra assurdo, ma dopo quel viaggio lunghissimo e tormentato, il corpo deve tornare indietro, e deve farlo per dare significato a tutto. Il significato è che quella donna straniera amava profondamente

te Gerusalemme, l'aveva eletta a sua città, nonostante la violenza, la guerra, il disagio. Era lei a ridare significato alla città e ai quei cittadini, e a quell'impresa che poteva davvero ritrovare umanità soltanto attraverso questo percorso.

L'*incipit* del romanzo, come avviene spesso, è in realtà la sua conclusione, ed è questo:

Nonostante il responsabile delle risorse umane non si fosse cercato questa missione, adesso, nella luce soffusa e radiosa del mattino, ne capiva *il significato sorprendente*. E quando, accanto al falò ormai moribondo, gli era stata tradotta - e aveva compreso - la richiesta della vecchia in abito da monaca, aveva provato un fremito di gioia e la Gerusalemme tormentata e ferita da cui era partito una settimana prima gli era riapparsa in tutto il suo splendore: quello dei giorni dell'infanzia. (Yehoshua 2004, 3, corviso aggiunto)

Il significato è sorprendente proprio perché rappresenta un'innovazione inaspettata, ed è in grado di ridonare un senso perduto alle cose. Le imprese e le persone che ci lavorano hanno il compito di comprendere questo senso perduto e appoggiarsi magari alla profondità della letteratura per definirlo e coglierlo.

Nell'epilogo del romanzo il proprietario dell'azienda non riesce a concepire il fatto che il feretro e tutta la delegazione debbano ora rifare il viaggio a ritroso per ritornare a Gerusalemme:

Ma che dice? Tutto questo non ha senso.  
Un senso, signore, lo troveremo insieme. Io, come sempre, l'aiuterò.  
(Yehoshua 2004, 258)

#### 4 Il grado zero del significato

*Perché la guerra?*, lo chiede Albert Einstein a Sigmund Freud in una celebre lettera del 30 luglio 1932. La risposta di Freud, esattamente come accade nel romanzo di Yehoshua, prende le mosse dal *Simposio* di Platone per ricondurla alla sua nota teoria delle due pulsioni:

Noi presumiamo che le pulsioni dell'uomo siano soltanto di due specie, quelle che tendono a conservare e a unire - da noi chiamate sia erotiche, esattamente nel senso di Eros nel *Simposio* di Platone, che sessuali, con estensione voluta del concetto popolare di sessualità, - e quelle che tendono a distruggere e a uccidere; queste ultime le comprendiamo tutte nella denominazione di pulsione aggressiva o distruttiva. (Freud 1971, 293)

Le due pulsioni sono entrambe costitutive della vita e strettamente legate tra loro:

Tutte e due le pulsioni sono parimenti indispensabili, perché i fenomeni della vita dipendono dal loro concorso e dal loro contrasto. Ora, sembra che quasi mai una pulsione di un tipo possa agire isolatamente, essa è sempre legata - si frammischia, come noi diciamo - con un certo ammontare della controparte, che ne modifica la metà o, secondo i casi, ne permette, solo così, il raggiungimento. (Freud 1971, 293)

La guerra si spiega con la combinazione di queste pulsioni che danno origine all'aggressività, che è costitutiva dell'uomo e, a detta di Freud, ineliminabile: «D'altronde non si tratta, come Lei stesso osserva, di abolire completamente l'aggressività umana; si può cercare di deviarla al punto che non debba trovare espressione nella guerra» (Freud 1971, 296).

Freud scriveva nel settembre del 1932. Soltanto pochi mesi dopo Adolf Hitler sarebbe andato al potere in Germania, con tutta la sua carica di morte e distruzione. Alle spalle un'altra guerra che già Freud aveva commentato e descritto come la più distruttiva che la storia ricordasse. Oggi la domanda che si potrebbe porre al padre della psicanalisi sembra quasi opposta a quella che poneva Einstein: non *Perché la guerra?*, ma che succede se la guerra appare ormai lontanissima, se da generazioni, ormai, la vediamo solo nei film o al più nei *reportage* da luoghi che percepiamo come distanti? Dove vengono deviate quelle pulsioni che prima trovavano un tragico sfogo nella guerra?

È la domanda che si pone Don DeLillo in *Underworld*. Nick Shay è un imprenditore nel campo dei rifiuti. La sua impresa funziona bene e cerca di ampliare il suo business al materiale radioattivo. Negli ultimi capitoli del libro, Nick si reca in Russia per assistere a un'esplosione sotterranea per eliminare scorie nucleari. Il momento è pieno di intensità: assistere a un'esplosione nucleare potrebbe essere quasi un'esperienza mitologica, ricca di storia e di significato. Giunge il momento: il terreno si muove leggermente, si sente un rombo sotterraneo:

Restiamo lì a guardare per un po', qualcuno pronuncia frasi brevi, sconnesse, e c'è ancora un senso di attesa nel vento. Naturalmente niente fungo, niente onde di suono. Forse un po' di polvere si alza dal luogo dell'esplosione, o forse si tratta solo della foschia pomeridiana, e parecchie persone puntano il dito e fanno brevi commenti, e c'è una monotonia nel gruppo, una depressione silenziosa, e dopo un po' torniamo tutti dentro. (DeLillo 1997, 849)

---

C'è il vuoto, l'assenza, la depressione. L'immondizia è «la gemella mistica» (DeLillo 1997, 841) delle armi, è il simbolo del presente, «la storia di una civiltà fantasma, un luccichio di rovine nel deserto» (DeLillo 1997, 861). Ciò che la società ha perduto in questo passaggio dalle armi ai rifiuti è anzitutto la possibilità di convogliare le pulsioni aggressive, che restano inutili e senza scopo. Perciò Nick può ricordare il tempo della guerra persino con una forma paradossale di nostalgia:

Ho nostalgia dei giorni del disordine. Li rivoglio, i giorni in cui ero giovane sulla terra, guizzante nel vivo della pelle, imprudente e reale. Ero stolido e muscoloso, arrabbiato e reale. Ecco di cosa ho nostalgia, dell'interruzione della pace, dei giorni del disordine quando camminavo per le strade vere e facevo gesti violenti ed ero pieno di rabbia e sempre pronto, un pericolo per gli altri e un mistero distante per me stesso. (DeLillo 1997, 862)

Ma oltre alle pulsioni di vita e di morte, l'uomo contemporaneo in questo passaggio ha perso i significati. Perché le armi, dice DeLillo, per bocca del suo personaggio Viktor, un significato l'hanno sempre avuto, e in particolare nell'epoca della guerra fredda:

È interessante, dice, come le armi riflettano l'anima di chi le fabbrica. I russi hanno sempre voluto maggior potenziale, maggiori riserve. Hanno dovuto autoconvincersi di essere una superpotenza. Far sentire il proprio peso. Buttarlo addosso al nemico, quel peso, con la spinta della collettività, della volontà della collettività. (DeLillo 1997, 840)

Per gli americani invece le armi avevano un senso diverso: «Molti neutroni, pochissimi danni alle cose. Il perfetto strumento capitalista. Uccidere la gente, risparmiare la proprietà» (DeLillo 1997, 840).

Di fronte al vuoto di pulsioni e significati, la società riassesta la propria economia pulsionale rivolgendosi a simulacri inerti e falsi. Nell'epilogo del libro, intitolato significativamente *Das Kapital*, una massa di persone è avvolta e inebriata in un flusso mistico, durante il quale al passaggio della metropolitana crede di vedere su un cartellone pubblicitario il volto della ragazzina assassinata Esmeralda, proprio come in un miracolo. L'energia della folla è contagiosa e travolge persino una suora che trasferisce il suo credo dalla religione al cartellone:

Seguono lo sguardo entusiasta della folla. Restano ferme a guardare. Il cartellone è illuminato in modo irregolare, buio a tratti, parecchie lampadine sono saltate e non sono state sostituite, ma gli elementi centrali sono chiari, una grande cascata di succo d'arancia che scorre in diagonale dall'angolo in basso a sinistra - la mano perfetta di una femmina caucasica medio borghese. Salici

lontani e la sagoma vaga di un lago definiscono il luogo sociale. Ma è il succo d'arancia, a dominare l'occhio, denso e polposo, una vampata rosso ocra che si intona al robbia della luna. E le prime gocce cadono in fondo al calice con una serie di spruzzi, ciascuna abbellita dal rigore meticoloso di un dipinto precisionista. Che dispendio di fatica e tecnica, di raffinatezza - l'equivalente, pensa Edgar, dell'architettura delle chiese medievali. E le lattine identiche, così familiari per disegno e colore e caratteri tipografici da assumere una loro personalità, la marineria conviviale di piccoli personaggi arancione-e-neri. (DeLillo 1997, 873)

Le pulsioni mistiche della folla si dirigono verso un cartellone pubblicitario, nel quale credono di vedere il volto di Esmeralda, il miracolo. L'emozione è enorme, sembra che le necessità pulsionali della psiche siano soddisfatte nell'«urlo di un'innominabile dolorosa esaltazione» (DeLillo 1997, 873), quando al passaggio del treno ricompare ancora quel volto.

Ma è un'illusione. Sotto il cartellone del succo d'arancia ce n'era un altro, precedente con un volto la cui sagoma compariva in trasparenza quando i fari del treno illuminavano il pannello. E l'illusione è presto svelata: «La sera dopo il cartellone è vuoto. Lascia un buco enorme nello spazio. La gente arriva e non sa cosa dire o pensare, dove guardare o cosa credere. Il cartellone è tutto bianco, con due sole parole, *Spazio disponibile*, seguite da un numero di telefono a caratteri eleganti» (DeLillo 1997, 876).

Tutto svanisce in un attimo, lasciando un senso di depressione capace persino di portare alla morte. Questo accade perché esiste uno scollamento tra la pulsione - il desiderio di stare insieme e condividere un'emozione -, l'oggetto significante - il succo di frutta nella funzione di fallo lacaniano -, il significato - Esmeralda risuscitata. I tre elementi non comunicano, come in una pubblicità sbagliata, che crea un'illusione che svanisce immediatamente lasciando un indiscutibile vuoto.

Non è semplicemente una storia come altre, si tratta piuttosto della rappresentazione narrativa di una realtà sociale che riguarda l'evoluzione contemporanea del mondo capitalista. Perciò questo capitolo si chiama *Das Kapital* e inizia descrivendo lo spavento economico del contemporaneo:

Il capitale elimina le sfumature di una cultura. Investimenti esteri, mercati globali, acquisizioni societarie, il flusso di informazioni dei media transnazionali, l'influenza attenuante del denaro elettronico e del sesso virtuale, denaro mai passato di mano e sesso sicuro al computer, la convergenza del desiderio dei consumatori. (DeLillo 1997, 835)

---

Vittima e rappresentante di questa nuova forma di capitale è Eric Parker, il giovane miliardario protagonista di un romanzo successivo di DeLillo, *Cosmopolis*. Si tratta del racconto di una giornata passata nella sua limousine bianca, divisa tra una scommessa definitiva contro lo yen che lo porterà a una quasi consapevole rovina e una minaccia attendibile sull'esistenza di un presunto attentatore che lo insegue. La vita di Parker sembra priva di senso, e la sua giornata basata sull'inerzia, è la ricerca quasi passiva di quel significato e dell'oggetto delle sue pulsioni, che non sono che ricoperte da numeri distanti che si susseguono sullo schermo e che certificano la progressiva dissipazione di capitali enormi.

In questa ricerca, dapprima sono le pulsioni sessuali a prevalere e, nonostante un matrimonio recente, il miliardario insegue l'appagamento con altre amanti. Ma tutto precipita quando anche l'ultimo diaframma di civiltà cede e l'identità di Parker che era certificata dai documenti si smarrisce proprio quando questi documenti non ci sono più, persi assieme alla sua giacca:

Si frugò le tasche in cerca di soldi, sentendosi un po' ridicolo, un po' mortificato, dato che aveva guadagnato e perso somme di denaro che avrebbero potuto colonizzare un pianeta, ma la donna si stava allontanando con le sue scarpe dalle suole scollate, e in ogni caso i pantaloni di Eric non contenevano banconote né monete, e neppure documenti di alcun genere. (DeLillo 2003, 110)

Le pulsioni vagano senza oggetto e senza significato. I rapporti sessuali lo annoiano. Crede di trovare un senso nel lasciare fluire le sue pulsioni aggressive, quando, colpito da una torta in faccia, reagisce:

Si sentiva benissimo. Strinse il pugno e lo coprì con l'altra mano. Lo sentiva forte, dolente, pulsante e caldo. Il suo corpo sussurrava. Fremeva per la lotta, l'assalto ai fotografi, i pugni che aveva assestato, l'afflusso del sangue, le pulsazioni cardiache, la grande, sparsa bellezza dei bidoni della spazzatura rovesciati. (DeLillo 2003, 123)

È un attimo che si disperde con l'inutilità dei rifiuti. Il senso è paradossale: sentirsi vivi per una torta in faccia. Come dirà più tardi al suo attentatore, «la violenza richiede una causa, una verità» (DeLillo 2003, 167) e poi «la violenza richiede un onore, uno scopo» (168): come dire che le pulsioni hanno bisogno di un significato.

Parker arriva a uccidere per sentirsi vivo. L'assassinio giunge d'un tratto nell'economia del romanzo, improvviso e indifferente. Eric chiede a Torval, la sua guardia del corpo, di vedere la sua pistola. La tiene in mano e gli chiede il codice vocale per sbloccarla. Appena l'altro pronuncia le parole per sbloccarla, Parker semplice-

mente preme il grilletto e l'uomo cade a terra. L'unica conseguenza di quel gesto estremo è che alcuni ragazzi che giocavano a basket più in là, smettono di farlo: «lo sparo era meno fastidioso della partita di basket. Se lo sparo è servito a metter fine alla partita, ringrazio di poter dormire, finalmente» (DeLillo 2003, 126). Neppure la morte di un uomo può cambiare nulla, può far sentire vivi, può dare senso.

L'ultimo tentativo di Parker per trovare un significato è andare a tagliarsi i capelli dove si recava da ragazzino con suo padre. Ritrovare quella storia potrebbe ridargli identità. Questa idea è in fondo la vera ragione del viaggio attraverso la città immersa nel caos. Eppure l'incontro con Anthony non fa che riportare alla sua mente un passato inerte, ormai privo di senso, concluso in uno spazio antico che forse non è mai stato propriamente suo:

Suo padre era cresciuto lì. A volte Eric era costretto a venirci e lasciare che la strada alitasse su di lui. Voleva sentirla, ogni dolente sfumatura di nostalgia. Ma la nostalgia o lo struggimento o il senso del passato non erano suoi. Era troppo giovane per provare queste cose, e comunque inadatto, e quella non era mai stata la sua casa o la sua strada. Stava provando quello ce avrebbe provato suo padre in quel luogo. (DeLillo 2003, 137)

Nemmeno questo ha più significato. Così, quando si trova di fronte al suo attentatore che lui ha quasi cercato (in quanto «ultima incarnazione ipotizzabile di una pulsione di morte regolata sullo spreco di ogni investimento», come dice Mazzarella [2017, 105]), ed è vicino alla morte, si legge:

Aveva qualche desiderio che non fosse postumo? Fissò lo sguardo nello spazio. Capi cosa mancava, l'istinto rapace, il senso di grande eccitazione che lo spingeva a vivere un giorno dopo l'altro, il semplice e vorticoso bisogno di esistere. (DeLillo 2003, 180)

Eric - scrive di lui ancora Arturo Mazzarella - «costituisce la più compiuta personificazione di quel 'godimento smarrito' - così lo definisce Lacan [...] - del quale stiamo seguendo le traiettorie» (Mazzarella 2017, 89-90).

L'erede di Eric Parker è Ross Lockhart, personaggio dell'ultimo romanzo di DeLillo, *Zero K*. O meglio: è come se Ross fosse l'Eric sopravvissuto, magnate della finanza ricchissimo come lui, che possiede o può possedere tutto come lui, ma a differenza del suo predecessore ha ancora uno scopo nella vita: possedere la fine del mondo. È entrato in contatto con Convergence, l'impresa d'avanguardia in grado di conservare criogeneticamente i corpi dopo la morte nella speranza di poter dare loro un futuro. È un progetto nel quale Ross

crede. Dopo aver fatto congelare Artis, la moglie malata, sceglie di aderire anche lui al progetto, anche se non è malato, sceglie di agire, anziché subire la sua morte.

Ma il vero protagonista del libro è suo figlio Jeff. Lui non comprende la ricerca di Ross, la sua smania di possesso, il suo andare sempre avanti fino a dar seguito al suo annientamento, a comprare la propria morte. Eppure fatica a trovare un'alternativa. È depresso, non lavora, il padre gli dà delle occasioni che lui rifiuta. Guarda con diffidenza a quanto accade a Convergence, sembra distante da tutto. L'unica persona che sembra suscitare la sua curiosità è Stak, figlio adottivo della donna che frequenta, che «aveva la sua storia complicata a cui pensare, i suoi antenati lasciati morire in massa di fame» (DeLillo 2016, 190), un ragazzo con una storia, con un senso.

Ma anche Jeff cerca, pur nella sua depressione, nella sua accidia, un senso nelle cose, cerca di rivedere negli oggetti quello che significano, cerca di ridefinirli, come quando ricorda la madre colpita da un ictus:

Ispiro la pioviggine dei dettagli del passato e so chi sono. Ciò che prima non riuscivo a riconoscere ora mi appare chiaro, filtrato dal tempo, un'esperienza che non appartiene a nessun altro, nemmeno lontanamente, a nessuno, mai. La guardavo passare il rullo per togliere i pelucchi dal suo cappotto di panno. Definisci *cappotto*, mi dico. Definisci *tempo*, definisci *spazio*. (DeLillo 2016, 99)

«Definisci roccia» (DeLillo 2016, 192), dice Jeff a Stak, mentre sono in una galleria d'arte di fronte a una enorme roccia esposta. E nel farlo Stak sembra recuperare lo stupore di essere di fronte a una roccia, una roccia che durerà più di tutti gli uomini che ora la stanno guardando e probabilmente più della specie umana sul pianeta Terra. Reimpossessarsi del significato della roccia, questo è lo scopo.

Persino Eric Parker nel suo viaggio di perdizione raccontato in *Cosmopolis* sembra avere una via d'uscita, una via che non seguirà, che forse equivocherà, ma rappresenta un tenue barlume di speranza, un'alternativa di difesa contro l'inevitabile discesa verso la morte. Dopo aver fatto sesso con una delle sue amanti, lei lo informa che presto sarà in vendita un quadro di Mark Rothko: «Pensavo che il dipinto ti entusiasmasse. Un dipinto. Non hai un Rothko importante. L'hai sempre voluto. Ne abbiamo parlato» (DeLillo 2003, 26). Ma l'idea non lo entusiasma, quello che vuole, di Rothko, è la sua celebre cappella. Vorrebbe acquistarla, qualsiasi cifra costi, e ricostruirla nel proprio appartamento:

- Ma la gente deve vederla.
- Che se la comprino, allora. Che ci provino, a offrire di più.
- Scusa se sono pedante. Ma la cappella Rothko appartiene al mondo.
- È mia se la compero. (DeLillo 2003, 26)

Eric intuisce il senso assoluto della cappella Rothko, ma vi si appropria col suo metodo, la sua mentalità: quella dell'acquisto. Non c'è niente di più lontano dalla logica dell'acquisto della cappella Rothko. Quel luogo, voluto da John e Dominique de Menil in un parco di Houston, è un edificio aconfessionale, aperto alla meditazione e alla spiritualità, tutte le religioni possono trovarvi una sede così come tutti gli essere umani. È un luogo di silenzio e di raccoglimento, oggi utilizzato anche come sede di seminari interreligiosi e filosofici, centro di scambi culturali tra popolazioni diverse.

Alle pareti ci sono 14 grandi dipinti realizzati da Rothko, tutti monocromatici e quasi interamente neri, che coprono le pareti. Nel 1964, quando il lavoro fu commissionato all'artista lettone, Rothko aveva già oltrepassato il conflitto con la società liberista americana. Nel 1958, infatti, gli vengono commissionati alcuni dipinti da esporre al costoso ristorante The Four Seasons di New York. Dopo un anno di intenso di lavoro, Rothko rinuncia a proporre le sue opere e restituisce la commissione. La sua arte, volta verso la contemplazione e la solitudine, è quanto di più lontano si possa pensare rispetto alla mondanità di un ristorante di lusso. Dice lo scrittore francese Michel Butor di questo episodio:

L'opera di Rothko vi si sarebbe dunque trovata in pericolo di morte poiché, con il suo silenzio, avrebbe necessariamente invitato il contemplatore a esaminarsi, a considerare l'esatto valore degli oggetti fra i quali si trovava; non avrebbe potuto far altro che sussurrare al cliente disposto a prestarvi attenzione: «Che cosa è venuto a fare qui? Non ritorni più in un luogo simile, nemmeno col pretesto di vedermi, il mio intento era esattamente di vietarlo». (Butor 2002, 76)

«L'esatto valore degli oggetti», il loro significato, sembra essere totalmente in controtendenza con la società del consumo e del piacere, dove le pulsioni slegate dall'oggetto sembrano dominare. Scrive ancora Butor:

L'arte di Rothko corrisponde a una città ingombra. Tutti quei rettangoli di cui la tela è solo un esempio sono sovraccarichi di una moltitudine di persone e di oggetti eteroclitici che hanno perduto qualsiasi ricordo dei propri autentici legami. Le vetrine sono così zeppe di merci mediocri che vi diverrebbero irriconoscibili perfino i più autentici tesori. Una sorta di sudiciume e di pletora avvilisce tutto. Se entro in un drugstore, i miei occhi, dovunque guardino, saranno catturati dalle scritte pubblicitarie che vantano con gli aggettivi più pomposi i prodotti più ordinari. In mezzo a tutto ciò, come potrebbe una scritta veridica trovar posto, una parola giusta farsi intendere?

Bisogna, per prima cosa, immergere tutti quegli oggetti in un bagno che li purifichi, ma senza rischiare di distruggere i migliori; bisogna introdurre nell'ingombro uno spazio vuoto, una pagina bianca, in cui lo spirito possa trovare il riposo necessario alla propria attività. (Butor 2002, 60-1)

La Cappella Rothko è la quintessenza di questa purificazione, che rideva valore e senso agli oggetti, alle scritte pubblicitarie, al caos delle pulsioni. Lì dentro si potrebbe ripetere quanto accade a Jeff e Stak alla mostra con la roccia di *Zero K*: «L'enorme area della galleria, quasi completamente spoglia, e quell'oggetto prominente, in mostra, davano un significato anche al più semplice movimento, di uomo o donna, cane o gatto che fosse» (DeLillo 2003, 193).

Un tempo era necessario alimentare le pulsioni per dare seguito ai consumi. Oggi che le pulsioni sono spropositate e incontrollabili perché non mediate dalla civiltà è necessario tornare a dare significato alle cose, tornare a una «innovazione di significato» per mantenere intatta quella catena pulsione-fallo-oggetto che si è vista più su. «Dare significato», scrive DeLillo: perciò Carlo Bagnoli parla di *Impresa significante* (cf. più avanti in questo volume), perché nel caos indistinto delle pulsioni, ormai quasi prive di meta o di oggetto ma eternamente autoalimentate, è necessario restituire senso: come per la Cappella Rothko ripartire dal grado zero del significato. Del resto è questo ciò che può dare la letteratura alle imprese: «-- Che ne sanno i poeti dei soldi? I poeti amano il mondo e lo raffigurano in un verso. Sanno fare solo questo - disse lei» (DeLillo 2003, 153).

## Bibliografia

- Baudrillard, Jean [1976] (2010). *La società dei consumi. I suoi miti e le sue strutture*. Bologna: il Mulino.
- Bauman, Zygmunt [2007] (2015). *Consumo, dunque sono*. Edizione digitale. Roma-Bari: Laterza.
- Bodei, Remo [2009] (2014). *La vita delle cose*. Edizione digitale. Roma-Bari: Laterza.
- Bugaro, Romolo (2015). *Effetto domino*. Torino: Einaudi.
- Butor, Michel [1968] (2002). «Le moschee di New York o l'arte di Mark Rothko». In: Rothko, Marc, *Scritti*. A cura di Alessandra Salvini, con uno scritto di Michel Butor. Milano: Abscondita, 51-81.
- DeLillo, Don (1997). *Underworld*. Traduzione italiana di Delfina Vezzoli. Torino: Einaudi.
- DeLillo, Don (2003). *Cosmopolis*. Traduzione italiana di Silvia Pareschi. Torino: Einaudi.
- DeLillo, Don (2016). *Zero K*. Traduzione italiana di Federica Aceto. Torino: Einaudi.
- Ferraris, Maurizio (2007). *Sans papier. Ontologia dell'attualità*. Roma: Castelvecchi.

- Ferraris, Maurizio; Searle, John R. (2018). *Il denaro e i suoi inganni*. Torino: Einaudi.
- Ferraris, Maurizio; Paini, Germano (2018). *Scienza nuova. Ontologia della trasformazione digitale*. Torino: Rosenberg&Sellier.
- Freud, Sigmund [1913] (1969). *Totem e tabù. Concordanze nella vita psichiche dei selvaggi e dei nevrotici*. Introduzione di Károly Kerény. Torino: Bollati Boringhieri.
- Freud, Sigmund [1921] [1932] (1971). *Il disagio della civiltà e altri saggi*. Torino: Boringhieri, 65-144, 283-95.
- Grant, Robert M. [1994] (2006). *L'analisi strategica nella gestione aziendale*. Bologna: il Mulino.
- Lacan, Jacques (1978). *Seminari di Jacques Lacan (1956-1959)*. Raccolti e redatti da Jean Baptiste Pontalis. Parma: Pratiche Editrice.
- Levi, Primo [1958] (2005). *Se questo è un uomo*. Torino: Einaudi.
- Mazzarella, Arturo (2017). *Le relazioni pericolose. Sensazioni e sentimenti del nostro tempo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Moresco, Antonio (2009). *Canti del caos*. Milano: Mondadori.
- Palahniuk, Chuck [2014] (2017). *Beautiful You*. Trad. di Gianni Pannofino. Milano: Mondadori.
- Roth, Philip [1997] (2005). *Pastorale americana*. Traduzione italiana di Vincenzo Mantovani. Torino: Einaudi.
- Sinek, Simon [2009] (2014). *Partire dal perché. Come tutti i grandi leader sanno ispirare collaboratori e clienti*. Milano: FrancoAngeli.
- Targhetta, Francesca (2018). *Le vite potenziali*. Milano: Mondadori.
- Yehoshua, Abraham B. (2004). *Il responsabile delle risorse umane. Passione in tre atti*. Trad. it. di Alessandra Shomroni. Torino: Einaudi.



# Imprese e mito personale

Beniamino Mirisola

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Considering the Jungian definition of ‘personal myth’ as a starting point for its hypothesis, the paper proposes a reading of the corporate identity that uses, at the same time, both the research tools offered by analytical psychology and the methods of literary criticism.

**Keywords** Jung. Corporate. Identity. Myth. Literary Criticism.

Negli ultimi anni della sua vita, Jung si dedica alla stesura di un’autobiografia che si apre con queste parole:

La mia vita è la storia di un’autorealizzazione dell’inconscio. Tutto ciò che si trova nel profondo dell’inconscio tende a manifestarsi al di fuori, e la personalità, a sua volta, desidera evolversi oltre i suoi fattori inconsci, che la condizionano, e sperimentano se stessa come totalità. Non posso usare un linguaggio scientifico per delineare il procedere di questo sviluppo in me stesso, perché non posso sperimentare me stesso come un problema scientifico.

Che cosa siamo noi per la nostra visione interiore, e che cosa l'uomo sembra essere *sub specie aeternitatis*, può essere espresso solo con un mito. Il mito è più individuale, rappresenta la vita con più precisione della scienza. La scienza si serve di concetti troppo generali per poter soddisfare la ricchezza soggettiva della vita singola. Ecco perché, a ottantatré anni, mi sono accinto a narrare il mio mito personale. (Jung 1998, 27)

Secondo Aldo Carotenuto, psicoterapeuta e studioso junghiano, il mito personale a cui Jung fa riferimento in questo brano è da intendere come «la scoperta delle immagini che fondano il proprio agire, immagini che hanno una radice archetipica e che vengono arricchite e plasmate sulla base delle pro-

prie esperienze personali» (Carotenuto 1993, 66). Scoprire il proprio mito personale sarebbe dunque «un compito fondamentale» a cui nessuno può sottrarsi. Al mito personale - continua Carotenuto - si contrappone quello «dell'oggettività del reale, della corrispondenza senza scarti tra il reale e la nostra descrizione di esso» (1993, 66). Tale corrispondenza è possibile solo in un mondo «fatto di oggetti distinti, con proprietà intrinseche e relazioni fisse tra essi ad ogni dato momento» (1993, 66), ma i significati sono effettivamente indipendenti, come vuole il mito oggettivistico? Lo studioso ritiene di no e sostiene che essi siano

imprescindibili dalla relazione, si costruiscono insieme ad essa e in virtù dell'impiego, voluto o meno, di metafore. Lungi dal costituire un ostacolo all'acquisizione di realtà, dovremmo dire, rovesciando tale assunto, che la metafora sostanzia, fonda la realtà. (Carotenuto 1993, 67-8)

Quando Jung decide di narrarsi attraverso il mito, compie una precisa scelta per l'opzione metaforica rispetto a quella scientifica e specifica:

Posso fare solo dichiarazioni immediate, soltanto «raccontare delle storie»; e il problema non è quello di stabilire se esse siano o no vere, poiché l'unica domanda da porre è se ciò che racconto è la *mia* favola, la *mia* verità. (Jung 1998, 27)

L'uomo, per Jung, non può formarsi un'opinione definitiva su se stesso, in quanto privo di una solida «base di sostegno» da cui osservarsi:

Noi siamo un processo psichico che non controlliamo, o che dirigiamo solo parzialmente. Di conseguenza, non possiamo pronunciare alcun giudizio conclusivo su noi stessi o sulla nostra vita. Se lo facessimo, conosceremmo tutto, ma gli uomini non conoscono tutto, al più credono solamente di conoscerlo. In fondo, noi non sappiamo mai come le cose siano avvenute. La storia di una vita comincia da un punto qualsiasi, da qualche particolare che per caso ci capita di ricordare; e quando essa era a quel punto, era già molto complessa. Noi non sappiamo dove tende la vita: perciò la sua storia non ha principio, e se ne può arguire la metà solo vagamente. (Jung 1998, 28)

Jung ricorre quindi alla metafora del rizoma della pianta per spiegare il lato invisibile, più autentico e duraturo della vita, contrapposto a quello più effimero che trova il suo corrispettivo metaforico nel fiore:

Quando riflettiamo sull'incessante sorgere e decadere della vita e delle civiltà, non possiamo sottrarci a un'impressione di assolu-

---

ta nullità: ma io non ho mai perduto il senso che qualcosa vive e dura oltre questo eterno fluire. Quello che noi vediamo è il fiore, che passa: ma il rizoma perdura. (Jung 1998, 28)

Sono dunque i momenti in cui affiora in superficie il mondo invisibile e imperituro quelli che meritano di essere ricordati e immortalati; momenti in cui si ha accesso alle zone più profonde della propria psiche e si comprende il senso dei sogni, delle visioni e di ogni frutto dell'immaginazione:

tutti gli altri ricordi di viaggi, di persone, di ambienti che ho frequentati sono impalliditi di fronte a queste vicende interiori. [...] Il ricordo dei fatti esteriori della mia vita si è in gran parte sbiadito, o è svanito del tutto: ma i miei incontri con l'«altra» realtà, gli scontri con l'inconscio, si sono impressi in modo indelebile nella mia memoria. In questo campo vi è stata sempre esuberanza e ricchezza, e ogni altra cosa al confronto ha perduto importanza. (Jung 1998, 29)

La convinzione del primato dell'esperienza interiore rispetto alle vicende esterne è molto precoce in Jung e costituirà il *leitmotiv* della sua intera esistenza, nonché il nucleo fondante della sua attività scientifica, il «magma incandescente dal quale nasce, cristallizzandosi, la pietra che deve essere scolpita» (Jung 1998, 29). E così, guardando retrospettivamente la genesi e l'evolversi del proprio «mito», giungerà a dire:

Posso comprendere me stesso solo nei termini delle vicende interiori: sono queste che hanno caratterizzato la mia vita, e di queste tratta la mia «autobiografia». (Jung 1998, 29)

Porre l'accento sulle vicende interiori e sfatare il mito dell'oggettivismo sono due operazioni di enorme importanza, quando ci si appresta a narrare di sé. Come osserva Carotenuto:

Capire il proprio mito significa essere consapevoli della propria equazione personale, per usarla in maniera creativa e soprattutto per costruire, a partire da essa, la propria metafora psicologica, tanto retorica quanto clinica. Conoscere il proprio mito in modo da essere capaci di viverlo, ma anche di vederne il carattere metaforico, pone le basi per una condizione nella quale non si è vissuti dalle immagini interiori, ma si dialoga con esse. (Carotenuto 1993, 68)

Si è così in grado di passare

da una condizione di vita inconscia in cui l'esistenza è subita a una condizione nella quale il rapporto con l'immaginario consente di

---

ricreare, almeno parzialmente, i presupposti del proprio esistere. Svincolato da una dimensione di pura necessità, dove istinti e modelli inconsci di comportamento regolano l'agire, il soggetto lentamente recupera una condizione di possibilità e progettualità che lo rende artefice della propria storia. (1993, 68)

È questa una precondizione necessaria per non essere posseduti dal proprio mito, per non dimenticare che «esistono altre metafore, altri miti altrettanto validi, nonostante siano in parte o del tutto diversi dal proprio» (1993, 92).

Per far sì che il mito personale non si cristallizzi diventando un impedimento allo sviluppo delle proprie potenzialità, occorre che esso evolva da uno stato in cui è legato indissolubilmente all'Io a uno in cui si orienti verso il Sé. Nella psicologia analitica, l'Io è il «soggetto di tutti gli atti personali consci» (Jung 1951, 3), è il centro della coscienza che rappresenta solo una parte della psiche, in quanto non include il suo lato inconscio. Il Sé, invece, comprende sia l'aspetto consci che quello inconscio, esprimendo così la totalità psichica dell'uomo:

Per quel che la totalità dell'uomo, il suo 'Sé', può intrinsecamente significare, questo 'Sé' costituisce empiricamente un'immagine dello scopo della vita prodotta spontaneamente dall'inconscio, al di là dei desideri e dei timori della coscienza. Esso rappresenta lo scopo dell'uomo totale [...] consenziente o meno la sua volontà [...] affinché tutto quanto deve fare parte di una vita individuale ne faccia effettivamente parte, sia con, sia senza il consenso del soggetto, sia che questi abbia sia che non abbia coscienza di quanto sta avvenendo. (Jung 1979, 440)

Connaturato al Sé è il suo carattere paradossale, in quanto unione non sintetica degli opposti:

Il Sé assume [...] il significato di epitome o compendio della psiche ed esprime la paradossale riunificazione, totale ma non sintetica, dei contrari [...] infatti esso è pensato [...] come la messa in tensione di elementi opposti. Non considerato come un terzo intermedio tra coscienza e inconscio, il Sé esprime l'una e l'altro insieme [...]. La difficile concezione psicologica di una paradossalità del Sé vuol dire che «la totalità dell'uomo può essere descritta solo per antinomie». [...] A questo significato è correlato il concetto di psicoterapia come confronto dei contrari. (Pieri 1998, 657)

Il Sé possiede caratteristiche sia individuali che sovraindividuali, esso s'intreccia dunque con l'inconscio collettivo:

---

*Il Sé che mi abbraccia comprende anche molti altri; infatti quell'inconscio *conceptum in animo nostro* non mi appartiene e non è di mia proprietà, perché si trova dappertutto. È paradossalmente la quintessenza dell'individuo e, al tempo stesso, un fatto collettivo.* (Jung 1988, 220)

Percorrere la via che porta al Sé vuol dire dunque dirigersi in direzione degli archetipi e dell'inconscio collettivo. Concetti, questi, suscettibili spesso di fraintendimenti e che lo stesso Jung ha, nel corso del tempo, più volte corretto e ripensato. Senza avventurarmi in complesse questioni di filologia junghiana, ne riporto di seguito alcune definizioni sintetiche e sufficientemente 'stabili' nell'ambito del suo pensiero:

Un certo strato per così dire superficiale dell'inconscio è senza dubbio personale: noi lo chiamiamo 'inconscio personale'. Esso poggia però sopra uno strato più profondo che non deriva da esperienze e acquisizioni personali, ma è innato. Questo strato più profondo è il cosiddetto 'inconscio collettivo'. Ho scelto l'espressione 'collettivo' perché questo inconscio non è di natura individuale, ma universale e cioè, al contrario della psiche personale, ha contenuti e comportamenti che (*cum grano salis*) sono gli stessi dappertutto e per tutti gli individui. In altre parole, è identico in tutti gli uomini e costituisce un sostrato psichico comune, di natura soprapersonale, presente in ciascuno. (Jung 1980, 3-4)

I contenuti dell'inconscio collettivo sono gli archetipi:

'Archetipo' è una parola esplicativa dell'*éidos* platonico. Ai nostri fini tale designazione è pertinente e utile poiché ci dice che, per quanto riguarda i contenuti dell'inconscio collettivo, ci troviamo davanti a tipi arcaici o meglio ancora primigeni, cioè immagini universali presenti fin da tempi remoti. L'espressione *représentations collectives*, che Lévy-Bruhl usa per designare le figure simboliche delle primitive visioni del mondo, si potrebbe usare senza difficoltà anche per i contenuti inconsci, poiché significa più o meno la stessa cosa. Nelle tradizioni primitive della tribù gli archetipi si presentano modificati in una speciale accezione. Certamente non si tratta più di contenuti dell'inconscio: essi si sono ormai trasformati in formule concesse, perlopiù tramandate in 'insegnamento esoterico', tipica forma di trasmissione di contenuti collettivi originariamente derivanti dall'inconscio.

Altra ben nota espressione degli archetipi sono il 'mito' e la 'fiaba'. Ma anche qui si tratta di forme specificamente improntate, trasmesse nel corso di lunghi periodi. Il concetto di archetipo conviene quindi soltanto indirettamente alle *représentations collectives*.

---

*lectives*, in quanto esso si limita a designare i contenuti psichici non ancora sottoposti a elaborazione cosciente e che per conseguenza rappresentano un dato psichico ancora immediato. Come tale, l'archetipo differisce non poco dalla formula diventata storica o elaborata. (Jung 1980, 4-5)

Il brano appena citato è fondamentale per comprendere la differenza tra l'archetipo e il mito. Quelli che seguono, invece, trattano della potenza numinosa dell'archetipo:

Le immagini archetipiche sono a priori così cariche di significato che non ci si chiede mai che cosa veramente possano voler dire. (Jung 1980, 12)

E ancora:

L'uomo si è svegliato in un mondo che non comprendeva: ecco perché cerca d'interpretarlo.

Così l'Anima e quindi la vita sono prive di significato nella misura in cui non offrono interpretazione. Ma è interpretabile la loro essenza, poiché in ogni caos vi è un cosmo, in ogni disordine un ordine nascosto, in ogni arbitrio una legge costante: tutto ciò che opera è basato sul proprio opposto. [...]

Quando appoggi e sostegni vanno tutti in frantumi, e non ci sentiamo le spalle coperte neanche dalla più vaga promessa di protezione, allora per la prima volta ci è data la possibilità di sperimentare un archetipo che si era finora tenuto nascosto dietro il nonsenso pieno di significato dell'Anima. È 'l'archetipo del significato', come l'Anima è semplicemente 'l'archetipo della vita'. (Jung 1980, 30-1)

L'archetipo è anche strettamente connesso con la dimensione linguistica:

Ma come attribuiamo il significato? Da dove in ultima analisi lo ricaviamo? [...] Nell'attribuire i significati ci serviamo di matrici linguistiche, derivate a loro volta da immagini primigenie. Da qualsiasi lato ci accostiamo al problema, ci imbattiamo nella storia della lingua e dei motivi e sempre immediatamente essa ci riporta al primitivo mondo delle meraviglie. [...]

Non una sola delle idee o concezioni essenziali è priva di antecedenti storici. In ultima analisi, esse sono tutte fondate su forme archetipiche primigenie, la cui evidenza risale a un'epoca in cui la coscienza ancora non 'pensava', ma 'percepiva'. (Jung 1980, 31)

Quanto detto fin qui è rivolto direttamente all'individuo, ma può essere in buona parte traslato al mondo dell'impresa. Che un'impresa,

al pari di un individuo, possiede in modo più o meno consapevole un proprio mito personale – generalmente connesso quello del fondatore, ma sono ipotizzabili casi diversi – è un fatto di immediata evidenza.<sup>1</sup> Altrettanto evidente è quanto sia limitata e limitante la visione di un'impresa che si muova entro gli angusti confini dell'Io e che coltivi il proprio mito personale senza metterlo in discussione. Nel migliore dei casi, quel mito favorirà la coesione interna, sarà alla base di un racconto condiviso e renderà l'impresa immediatamente riconoscibile all'esterno, veicolando l'idea di una 'identità forte'. Molto spesso, però, si confonde la forza con la rigidità, la staticità e il dogmatismo: tutte caratteristiche antitetiche a una nozione vera e profonda di identità. Nessuno può permettersi di restare immobile, sempre identico a se stesso, meno che mai un'impresa che voglia sopravvivere ed evolversi. Non per questo deve mutare continuamente fisionomia. Al contrario, la vera sfida è quella di ricercare i tratti più profondi della propria identità là dove l'Io non sa arrivare e dove il mito personale si trasforma in mito collettivo e, infine, in archetipo. Solo dopo aver compiuto questo percorso evolutivo, l'impresa riuscirà a essere davvero in linea con la propria identità e al tempo stesso, a comunicare in modo significativo con ognuno, perché solo allora parlerà il linguaggio universale degli archetipi. Nella psicologia analitica junghiana, questo percorso prende il nome di 'processo d'individuazione'.<sup>2</sup>

La prima tappa per avvicinarsi alla dimensione archetipica è rappresentata dall'analisi dell'identità aziendale. Le analisi di tipo quantitativo disegnano una prima mappatura dell'identità aziendale e possono fornire informazioni, indicazioni e spunti preziosi per delineare alcuni tratti fondamentali del 'mito personale' dell'imprenditore o dell'azienda stessa. Questo tipo di approccio, tuttavia, si rivolge esclusivamente alla dimensione 'diurna' della coscienza e della conoscenza; basandosi su dati oggettivi e su quanto i soggetti intervistati hanno deciso di trasmettere a livello verbale, tali analisi si muovono infatti sulla superficie del testo e ne indagano solo in minima parte le pieghe. Per andare più in profondità, per esplorarne le zone in 'ombra', occorrono strumenti diversi. Quelli più indicati sono forse l'arte e la psicologia del profondo, insieme a ogni tipo di studio che sappia andare al di là della dimensione letterale del testo e che non pretenda di fornire spiegazioni del tutto oggettive. Si tratta ovviamente di un discorso molto ampio, che coinvolge una moltitudine

<sup>1</sup> La letteratura sull'«imprinting imprenditoriale» è molto ampia. Mi limito qui a citare un recente lavoro Finotto, Moretti 2014.

<sup>2</sup> La complessità dell'argomento ne impedisce una trattazione in poche righe. Per una riflessione sul processo d'individuazione e il mondo dell'impresa, rimando a Mirisola, Bagnoli, Tabaglio in corso di stampa.

---

di discipline e di metodologie d'indagine: in questa sede, proverò a focalizzare l'attenzione sulla critica letteraria e su alcuni degli strumenti che essa può offrire.

Il primo punto da affrontare riguarda la possibilità di stabilire delle analogie tra impresa e testo letterario. Nella sua accezione originaria di 'tessuto' (da *texere*, cioè 'tessere'), la parola 'testo' si lega piuttosto bene a quella di 'impresa' come «complesso organico di elementi, di fatti e situazioni, intrecciati o connessi tra loro» (voce 'tessuto' del Vocabolario della Lingua Italiana Treccani). Meno immediata è la vicinanza con la dimensione letteraria, sentita spesso come eterea, evanescente e quindi antitetica a quella concreta, pragmatica del mondo imprenditoriale. Eppure, in entrambi i casi, è uno slancio immaginativo, una fiducia spesso irrazionale in qualcosa che ancora non esiste, a segnare l'inizio della storia; ed è sempre l'immaginazione, la sua capacità di confrontarsi continuamente con la realtà (sia essa materiale o psichica), a stabilire se quella storia sarà lunga o breve, se avrà o meno una risonanza, se sarà effimera o 'significante'.<sup>3</sup> A fare la differenza tra libri e imprese che, paghi di un successo immediato quanto inconsistente, si ripiegano in uno stanco epigonismo che li porta a replicare esperienze di altri o a ripetere innumerevoli volte schemi già usati e abusati, e libri e imprese che riescono a lasciare un segno duraturo nel proprio settore, a trasformare persone, situazioni e modi di pensare, fissando nuovi paradigmi, sarà sempre quell'attitudine visionaria che consente di dialogare con il presente senza restare imbrigliati nella mera contingenza, di osservare, carpire, fare proprio lo spirito del tempo senza essere devoti alla moda del momento. La Moda, afferma Richard Wagner nell'*Opera d'arte dell'avvenire*, è l'opposto dell'Arte:

La moda è lo stimolante artificiale che provoca un bisogno non naturale [...]. Ma tutto quel che non deriva da un bisogno vero è arbitrario, assoluto, tirannico. Ecco perché la moda è la tirannia più inaudita, più insensata che mai sia sorta dalla stoltezza dell'essere umano. (Wagner 2017)

E continua, sostenendo con toni ancora più sferzanti che la moda

costringe il senso della bellezza, connaturato con l'uomo, ad adorare il brutto, gli uccide la salute per dargli il gusto della malattia, gli spezza la forza e il vigore per fargli provare il piacere della debolezza. [...] L'essenza della moda è la monotonia più assoluta. (Wagner 2017)

---

<sup>3</sup> Per il concetto di 'impresa significante' rimando all'omonimo saggio di Carlo Bagnoli contenuto in questo volume.

---

La differenza che passa tra l'arte e la moda è dunque la stessa che passa tra la vita e la natura da un lato, e il lusso e l'artificio dall'altro:

Il bisogno della *moda* è quindi nettamente opposto a quello dell'arte [...]. Solo dalla *vita* può infatti nascere il bisogno dell'arte, solo da essa l'arte può trarre *soggetti e forme*; ma quando la vita s'identifica con la moda, l'arte non può creare nulla. (Wagner 2017)

Ritrovare il nesso tra arte e vita, superando l'artificio della moda e svincolandosi dalla sua tirannia, è dunque la strada che, nella visione wagneriana, deve necessariamente seguire l'artista che miri a realizzare l'opera d'arte del futuro. Paradossalmente il modello ideale dell'opera d'arte dell'avvenire risiede in un passato remoto, in quella tragedia greca che il compositore vede come antidoto al torpore dell'uomo contemporaneo e, dunque, come agente di trasformazione della società. Quella di Wagner è, dunque,

un'analisi profonda della condizione umana nel suo divenire storico: donde il tentativo di riaggregare e ricostruire una totalità distrutta, ripristinando l'originaria coesione dell'individuo, ricomponendo una compagine comunitaria disgregata e scissa. (Bolpagni 2017)

Wagner guarda alla dimensione archetipica della tragedia greca e proprio in termini di archetipi è stata spesso letta la sua stessa opera.<sup>4</sup> Nella necessità di mantenersi liberi dai dettami della moda, di interrogare e sfidare il presente, di immaginare un futuro che gli altri non sanno vedere e di rivolgersi, in modo attivo e tutt'altro che nostalgico, a una dimensione primigenia da cui trarre la forza propria degli archetipi, l'artista e l'imprenditore che mirino a realizzare una vera opera di trasformazione si trovano esattamente sullo stesso piano. Sembra dunque plausibile, entro tali limiti, provare a fare una lettura incrociata delle loro imprese e adottare per i testi fondanti l'identità aziendale alcuni strumenti di analisi nati per le opere artistiche e, in particolare, letterarie.

Tornando al mito personale in riferimento alla realtà imprenditoriale, va ribadito che esso va individuato, compreso e superato in vista del raggiungimento dell'archetipo. Per quanto riguarda le prime due fasi, possono essere utili le indicazioni fornite da Charles Mauron, critico letterario vicino alle teorie junghiane, nella sua opera più nota, *Dalle metafore ossessive al mito personale*, dove descrive le operazioni fondamentali del metodo da lui stesso elaborato, la psicocritica:

---

<sup>4</sup> Tra gli altri, si può citare Giacomo Debenedetti che definì Wagner il «maestro degli appelli agli archetipi» (Debenedetti 1998, 214).

1. Sovrapponendo i testi d'uno stesso scrittore [...], si fanno comparire delle reti d'associazioni o raggruppamenti d'immagini, ossessivi e probabilmente involontari.
2. Si cerca, attraverso l'opera dello stesso scrittore, come si ripetano e si modifichino le reti, i raggruppamenti o, con termine più generico, le strutture rivelate dalla prima operazione [...]: la seconda operazione [...] di solito [...] porta all'immagine d'un mito personale.
3. Il mito personale e le sue metamorfosi sono interpretati come espressioni della personalità inconscia e della sua evoluzione.
4. I risultati così ottenuti con lo studio dell'opera vengono controllati facendo confronti con la vita dello scrittore. (Mauron 1966, 33)

*Mutatis mutandis*, sembra ragionevole supporre che il metodo psicocritico possa trovare una parziale applicazione anche nello studio dell'identità aziendale. Dopo avere stabilito quale tipo di materiale possa essere considerato come 'testo' e analizzato in quanto tale (interviste, mission statement, testi destinati alla comunicazione interna e testi rivolti all'esterno, sito internet e pagine sui social network, varie forme di storytelling aziendale, ma anche prodotti e ogni altro elemento verbale), si verifica l'eventuale presenza di reti di associazioni fatte da immagini, parole o schemi linguistici ricorrenti. In un secondo momento, si sonda la possibilità di riunire le reti di associazioni intorno a un nucleo centrale costituito dal mito personale. Si passa dunque ad analizzare gli aspetti inconsci di questo mito e, infine, lo si mette a confronto con la storia dell'impresa o con le storie personali di chi l'ha fondata e di chi nel tempo l'ha diretta. Combinando elementi e piani di analisi diversi, questo metodo potrebbe offrire degli interessanti spunti di riflessione, in particolare nei casi in cui il mito personale non sia espresso in modo chiaro e definito.

In altri casi, il mito può essere esplicito, ma non rispondente all'identità più profonda dell'impresa. Anche qui, la critica letteraria può fornire utili strumenti d'indagine. Penso, tra i tanti esempi possibili, a quello di Gaston Bachelard, esponente di primo piano della cosiddetta 'critica tematica', che ha studiato, in particolare, le immagini dei quattro elementi fondamentali ricorrenti nelle opere di poeti, romanzieri, filosofi, giungendo a conclusioni che sembrano smentire, o quantomeno mettere in crisi, il livello letterale del testo. Quando, per esempio, analizza *Così parlò Zarathustra* e le *Poesie* di Friedrich Nietzsche, si trova di fronte a testi che inneggiano esplicitamente alla terra e al fuoco, eppure soffermandosi sulle singole immagini deduce che Nietzsche non è un poeta della terra, perché nelle sue pagine la pietra e la roccia «non vivono»: compaiono spesso, ma solo come simboli di durezza. Ciò che lo attira non è la materia, ma l'azione e «la terra nella sua massa e nella sua profondità gli offrirà soprattutto

---

spunti di azione» (Bachelard 1988, 135). Il discorso si fa più complesso per quel che riguarda il fuoco, data la forza delle metafore ignee e l'identificarsi di Zarathustra stesso con il sole. Bachelard osserva che nelle immagini nietzschiane questo elemento è meno sostanza che forza: esso è cioè correlato alla tensione e all'azione, non al benessere di un calorismo, come in Novalis. Il fuoco nietzschiano è un tratto che sale e che, paradossalmente, aspira al freddo. È la «volontà di raggiungere l'aria pura e fredda delle altezze» (Bachelard 1988, 142). La conclusione a cui arriva lo studioso è che sia l'aria il suo elemento naturale. Avendo riposto tutta l'energia lirica nello scambio tra il pesante e il leggero, tra il terrestre e l'aereo, Nietzsche diventa per Bachelard il «modello del *poeta verticale*, del *poeta delle cime*, del *poeta ascensionale*» (1988, 133).

Dall'esempio di Bachelard, dal modo in cui riesce a guardare e interrogare le immagini per mettere alla prova il testo, è forse possibile trarre utili spunti per demistificare certe narrazioni aziendali fondate su basi poco solide, su immaginari stereotipati e poco rispondenti alla reale identità dell'impresa. E anche la sua attenzione per i quattro elementi fondamentali potrebbe essere portatrice di suggestioni e indicazioni per costruire un racconto capace di distillare alcune caratteristiche dell'identità aziendale e di proiettarle in uno scenario archetipico (cosa c'è di più archetipico dell'aria, dell'acqua, della terra e del fuoco?).

Sulla via che unisce la critica letteraria e la psicologia del profondo, andrebbero fatti tanti altri nomi, come quelli di Maud Bodkin e Northrop Frye, considerati i maggiori rappresentanti della 'critica archetipica' in ambito anglosassone. In questo campo, le esperienze e le prospettive di studio sono varie e tutte di grande interesse, ma il 'metodo' critico che meglio riassume quanto detto finora e meglio si presta a ingaggiare un duello serrato con il mito personale è senza dubbio quello di Giacomo Debenedetti.

Insofferente a ogni scuola di pensiero e a ogni metodologia preconstituita, aperto ai più diversi stimoli intellettuali e all'incontro tra le diverse discipline, Debenedetti ha saputo intessere un «racconto critico» lungo quarant'anni in cui la letteratura, la musica e le arti figurative si incontrano con la biologia, la fisica quantistica o l'economia. E, soprattutto, con la psicologia del profondo. Nelle sue mani, la psicologia analitica junghiana si fa non solo strumento d'indagine, ma anche una serie di dure prove, un'ordalia a cui sottoporre il testo. Per entrare nel severo canone debenedettiano, infatti, le opere devono possedere alcuni requisiti fondamentali, quali la familiarità con il mondo degli archetipi, l'attitudine a raggiungere l'inconscio collettivo, la capacità di far dialogare l'*Animus* con l'*Anima*, insieme al coraggio di affrontare l'*Ombra* e di cimentarsi nella discesa all'*Ade*, unica strada per giungere al fondo della psiche e ambire a quella totalità che Jung identifica con il Sé. Per quanto possa suonare im-

---

proprio e riduttivo parlare di un metodo debenedettiano, penso che il convergere di tutti gli elementi-cardine della psicologia analitica ci porti a intravedere un percorso ben preciso e una prassi che potremmo definire ‘critica come processo d’individuazione’.<sup>5</sup>

Il rigore di Debenedetti, la sua curiosità onnivora e il suo talento innato per le connessioni più impensate, uniti alle acquisizioni del pensiero junghiano, fanno sì che si possano leggere i suoi saggi come ricettacolo dei più affilati strumenti di analisi e di scavo interiore, insegnamenti e indicazioni la cui portata va ben al di là dell’applicazione ai testi letterari, estendendosi a ogni forma di testo, non ultimi quelli che delineano l’identità di un’impresa.

Per descrivere il proprio mestiere, Debenedetti ricorre a un antico mito:

Il critico rifà il cammino di Orfeo, guidato da quel racconto e da quel pianto, e riconduce viva Euridice, per aiutare se stesso e gli uomini a capire perché sempre si rinnovino quella perdita, quel racconto, quel pianto, e valgano per tutti, e ciascuno vi ritrovi il proprio mito che ricomincia. Storia individuale eterna, quella di Orfeo. (Debenedetti 1999, 123)

Il *corpus* saggistico debenedettiano consta di migliaia di pagine, ma basta questo brano di poche righe per rendere bene l’idea di una ricerca diuturna dell’identità, dei lati più nascosti eppure più vitali e imperituri del testo, proprio quel rizoma di cui parlava Jung nella sua autobiografia.

## Bibliografia

- Bachelard, Gaston [1943] (1988). *Psicanalisi dell’aria*. Como: Red Edizioni.
- Bolpagni, Paolo (2017). «La questione del Gesamtkunstwerk dai primi romanzetti a Wagner». Wagner, Richard, *L’opera d’arte del futuro. Alle origini della multimedialità*. Firenze: Goware (edizione digitale).
- Carotenuto, Aldo (1993). «La metafora che cura. Mito personale e relazione analitica». *Rivista di psicologia analitica*, 48, 65-99.
- Debenedetti, Giacomo [1971] (1998). *Il romanzo del Novecento*. Milano: Garzanti.
- Debenedetti, Giacomo [1949] (1999). «Probabile autobiografia di una generazione». *Saggi*. Progetto editoriale e saggio introduttivo di Alfonso Berardelli. Milano: Mondadori, 97-123. I Meridiani.
- Finotto, Vladi; Moretti, Anna (2014). «Unveiling the Founder Effect. A Conceptual Framework of Entrepreneurial Imprinting». *Working Paper Series – Department of Management, Venezia, Ca’ Foscari University*, 7, 1-33.

---

<sup>5</sup> Sull’argomento, mi permetto di rimandare a Mirisola 2012.

- 
- Jung, Carl Gustav [1952] (1979). «Risposta a Giobbe». Jung, Carl Gustav (1969-2007), *Opere*, vol. 11. A cura di Luigi Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 337-457.
- Jung, Carl Gustav [1934] (1980). «Gli archetipi dell'inconscio collettivo». Jung, Carl Gustav (1969-2007), *Opere*, vol. 9, t. 1. A cura di Luigi Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 1-39.
- Jung, Carl Gustav [1942] (1988). «Paracelso come fenomeno spirituale». Jung, Carl Gustav (1969-2007), *Opere*, vol. 13. A cura di Luigi Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 147-226.
- Jung, Carl Gustav [1951] (1997). *Aion. Ricerche sul simbolismo del Sé*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, Carl Gustav [1961] (1998). *Ricordi sogni riflessioni*. Raccolti ed editi da Aniela Jaffé. Milano: BUR.
- Mauron, Charles [1963] (1966). *Dalle metafore ossessive al mito personale. Introduzione alla psicocritica*. Milano: Il Saggiatore.
- Mirisola, Beniamino (2012). *Debenedetti e Jung. La critica come processo d'individuazione*. Firenze: Cesati.
- Mirisola, Beniamino; Bagnoli, Carlo; Tabaglio, Veronica (in corso di stampa). *Al la ricerca dell'impresa totale. Arti, Psicoanalisi, Management*. Con un saggio di Alessandro Cinquegrani. Milano: FrancoAngeli.
- Pieri, Paolo Francesco (1998). *Dizionario junghiano*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Wagner, Richard [1849] (2017). *L'opera d'arte del futuro. Alle origini della multi-medialità*. Edizione digitale. Firenze: Goware.



# Imprese e generazioni

Veronica Tabaglio  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** This article aims to offer a review of the possibilities offered by a ‘narrative’ approach to examine the succession in businesses through some meaningful examples. In the first part, the focus is on a strictly literary representation, i.d. the novel *Il padrone* by Goffredo Parise (1965), which is still relevant to date for its extraordinary attention (and artistic outcome) on dynamics in a family business context. In this novel the notion of ‘personal myth’ fulfils a particular role, with all its consequences for the business. In the second part, it is shown an obviously incomplete series of case-studies in which economists use literary techniques and tools to represent and/or analyse business intergenerational transition, especially in family business. In the third part, one of these studies – focused on the Berger family case – is examined more deeply to understand its theoretic choices and its scientific accomplishments, in order to wish for a real multidisciplinary approach to this topic, involving literary critics, theorists and linguists.

**Keywords** Narrative analysis. Family business. Succession process. Identity. Personal myth.

**Sommario** 1 Dalla realtà alla narrazione. – 2 Dalla narrazione alle narrazioni. – 3 Dalle narrazioni alla realtà.

## 1 Dalla realtà alla narrazione

«Chi è che non desidera la morte del proprio padre?», fa dire con disinvoltura Dostoevskij (1998, 921) a Ivan Fëdorovič durante il processo al fratello Dmitrij, nei *Fratelli Karamazov*. La scioccante domanda, rivolta al procuratore e a tutti gli astanti, sembra essere la sintesi perfetta di un rapporto, quello fra padri e figli, che lungo i secoli della narrativa occidentale ha registrato notevoli picchi tensionali: dalla violenza divoratrice di Crono a quella più indiretta riportata da Kafka nella struggente *Lettera al padre*, passando per quell’Edipo che ha offerto il destro alle teorie di Freud e dei suoi allievi, la fortuna

del tema si sviluppa ininterrotta. Come è logico aspettarsi, nel Novecento - e in particolare nella seconda metà del secolo - tale rapporto viene calato in una realtà fino ad allora inedita, quella dell'impresa. Fa la sua comparsa anche in Italia, e con una relativa rapidità, stante il fatto che l'industrializzazione può considerarsi diffusa solo dal Dopoguerra, e che quindi fino a quel momento i passaggi generazionali in azienda non dovevano essere così significativi da richiamare l'attenzione degli scrittori. È del 1965, infatti, *Il padrone* di Goffredo Parise: il romanzo racconta l'arrivo in una grande città di un giovane e la sua vita all'interno della ditta commerciale che lo ha assunto; significativamente privo di nome, il giovane diventa presto il pupillo e (allo stesso tempo) lo schiavo del padrone, il dottor Max. Del romanzo, dai significati complessi e stratificati, mi limito qui a isolare almeno due aspetti fondamentali per l'analisi del conflitto generazionale.

Il primo riguarda indubbiamente la precocità dell'opera di Parise nell'individuare uno dei maggiori limiti alla crescita dell'individuo (e dell'impresa, come si vedrà), ovvero la rigida fedeltà al mito personale. Il concetto di mito personale, com'è forse noto, è legato alle riflessioni psicoanalitiche di Carl Gustav Jung, e in particolare a quello che il pensatore svizzero ha denominato 'processo di individuazione'. Nel tentativo di sintetizzare in poche parole delle nozioni di notevole complessità, possiamo descrivere tale processo come il percorso evolutivo che un individuo deve intraprendere se dall'Io, ovvero dalla sua personalità consci, vuole espandere i propri orizzonti fino a ricomprendersi anche gli aspetti inconsci (l'Ombra), raggiungendo in questo modo la pienezza del Sé. Il processo di individuazione è ostacolato o reso addirittura impossibile se il mito personale, ovvero la narrazione (*mythos*) che l'individuo fa di se stesso, risulta cristallizzato. Ogni essere umano, infatti, tende a costruire la propria identità tramite il racconto delle esperienze tramandate (ad es. la storia familiare, gli aneddoti sugli antenati) e vissute in prima persona, e non segue necessariamente dei principi che abbiano riscontri con la realtà, specie se si desidera rafforzare una determinata idea sulla propria persona. Nel caso dell'imprenditore di successo, la narrazione più frequente è quella del *self-made man*, che vince ogni avversità grazie alle sue doti e alla sua perseveranza. Da questa struttura basilare si sono già sviluppati dei veri e propri *topoi*, come la nascita dell'azienda in un semplice garage (Disney, Google, Apple e Amazon, tanto per citare qualche esempio), secondo schemi che riprendono in maniera più o meno consapevole alcuni tratti tipici dell'autobiografia<sup>1</sup> e che personificano dunque l'impresa. Se però la narrazione, che abbiamo visto essere naturale e anzi necessaria a costruire l'i-

<sup>1</sup> Per una definizione e un inquadramento storico-linguistico della questione cf. Tomasin 2014, 327-57.

dentità di un individuo, si fissa in un modello così rispondente alle esigenze, così ben congegnato che rende virtualmente impossibile il discostarsene - ovvero il riconoscerne la valenza di racconto, e non di realtà perfetta -, il mito personale si trasforma in una prigione: qualunque variazione rispetto al percorso già tracciato sarebbe un tradimento inammissibile. La cristallizzazione del racconto diventa quindi cristallizzazione dell'*Io*, incapace di svincolarsi da un ideale che, spesso, non corrisponde più alla realtà.

Parise riesce a fissare perfettamente questo processo in poche righe, presentando il dottor Max come una «figura [che] si è rarefatta, non è più una figura reale, come per gli altri, che rappresenta il denaro, la potenza, quello che in qualche modo vorrebbero essere» (Parise 1987, 1006); e tale rarefazione è legata proprio alla tensione verso un ideale di sé avulso dal mondo reale:

Nello stesso tempo il dottor Max non possiede quella forza creativa e totalitaria che permette un così alto concetto di sé e del proprio destino da concentrare intorno alla propria figura i destini degli altri. E questa è la contraddizione fatale che sta al centro del suo moralismo; per cui tutto ciò che è utile all'idea del proprio mito personale è bene, tutto il resto è male. E ancora, nonostante il moralismo, il bene e il male, egli non giunge e non giungerà mai ad essere quel mito a cui aspira. L'impotenza a diventarlo appare evidente, tanto che io credo sia evidente anche ai suoi stessi occhi ed egli aspiri a raggiungere il mito di se stesso soltanto con l'esercizio della forza. (Parise 1987, 1008)

Incidentalmente, va notato come questa figura autoritaria, cui non viene riconosciuta altra particolare caratteristica se non la velleità del potere, desti nel protagonista quella stessa brama di annientamento che l'avvocato di Dostoevskij attribuisce a ogni figlio («È naturale che, avendolo sempre in mente, abbia pensato di ucciderlo. Molte volte ho pensato di ucciderlo»; Parise 1987, 1007).

Il punto focale, in ogni caso, resta la strenua volontà del dottor Max nell'incarnare se stesso, ovvero il dirigente di una ditta che deve corrispondere a determinate caratteristiche. Ecco perché il mito personale da problema dell'individuo si trasforma in problema dell'impresa, come già l'espressione «esercizio della forza» lascia presupporre. La coercizione esercitata sui dipendenti, e in specie su quelli più vicini al dottor Max, arriva anche a sconfinare nel campo della salute personale: il protagonista arriva perfino a rimpiangere il suo status di pupillo, dal momento che questo lo obbliga a sottoporsi a delle dolorose iniezioni di misteriose vitamine, praticate con bruta-

---

lità da un portiere più bestia che uomo.<sup>2</sup> E l'ingerenza nella sua vita sarà via via sempre più pesante, fino a culminare in un matrimonio combinato con una protetta di Uraza, madre del dottor Max, una giovane affetta dalla sindrome di Down. Le motivazioni addotte per la proposta di matrimonio sono agghiaccianti, più vicine alle necessità riproduttive di un animale da compagnia che a quelle relazionali e affettive di un essere umano:

Dunque, guardi, voglio dirle subito di cosa si tratta. Anzi lei avrà già capito che si tratta di Zilietta, se no non l'avrei trascinata con me soltanto per una riunione di stupide. Dunque, Zilietta è sola, è una povera ragazza orfana, senza nessuno, che io ho raccolto da bambina e cui ho sempre provveduto fino a questo momento. Ora però, da chiari segni, ha necessità di sposarsi e di formare anche lei, come tutte le altre donne di questo mondo, una famiglia, con un marito e dei figli. Ho saputo da Rebo che lei non è sposato, anche se ha frequentato donne. Oramai lei sta con Max da tanto tempo, la conosciamo, abbiamo assunto informazioni anche sulla sua famiglia... insomma mi ha capito: io desidererei molto che lei sposasse Zilietta. Non posso più tenerla, ormai è diventata un peso morale e non una scelta, non ha visto come è attaccata a me? E poi, e poi Zilietta ha bisogno di sposarsi; questo è il parere dei medici che la seguono incessantemente. [...] È della sua estrazione sociale, eccetera eccetera. Ah, dimenticavo. Si capisce che lei dovrà fare una visita prematrimoniale molto accurata, perché non si accoppiano persone senza sapere nulla del loro sangue, di possibili malattie ereditarie eccetera eccetera. Scusi se le ho detto tutto così in fretta, ma è meglio essere chiari, non le pare? (Parise 1987, 1033-4)

Alla replica del protagonista, riguardante la condizione della povera Zilietta, Uraza risponderà sviando l'argomento sulla moralità: e fintantoché il giovane non arriverà a capitolare, subirà una serie di trattamenti che oggi verrebbero definiti mobbing: decurtazione immotivata dello stipendio, privazione dell'ufficio, impossibilità di avere relazioni con gli altri dipendenti.

Ma il mito personale bloccato non ha conseguenze dirette soltanto sui dipendenti. Come da più voci viene sottolineato (anche se utilizzando terminologie diverse), il mito personale può riguardare l'azienda stessa, intesa come gruppo di persone - capeggiato da un fondatore - che dà vita a un'impresa, la cui formula del successo deve perpetuarsi rimanendo pressoché invariata. In questo senso gli

---

<sup>2</sup> Per un approfondimento sulla presenza del perturbante negli spazi industriali e burocratici rimando alla lettura di Stefano Lazzarin (2016); rimanendo in tema di ascendenze kafkiane e di commistioni con il saggismo sociologico, si veda Gialloreto 2016.

studiosi parlano di imprinting imprenditoriale, quando la sovrapposizione tra caratteristiche del fondatore e dell'azienda è molto alta o pressoché totale («'Ma lei, quando dice la ditta, intende la ditta, cioè gli uffici e il lavoro che vi si svolge, o anche lei, lei in persona?' 'Be', è la stessa cosa, no? Io e la ditta siamo una cosa sola, si può dire. [...] non sono altro, insomma, che una specie di personificazione della ditta»; Parise 1987, 966). Tale imprinting può fare la fortuna di un'impresa o, al contrario, limitare le sue possibilità di adattamento e cambiamento al punto da determinarne il fallimento:

Many firms are coping with the negative consequences of being locked-in in ways of doing things that were stamped at their outset and that are recalcitrant to change. For instance, analysts investigating on the demise of Kodak, highlight the role of some of Eastman's established - and resilient - ways, such as a strong hierarchical culture (cf. Hamm & Symonds, 2006), a paternalistic conception of the organization, and the mentality of «perfect products rather than the high-tech mindset of make it, launch it, fix it» (The Economist, 2012). (Finotto, Moretti 2014, 2)

Se l'impresa è a conduzione familiare, le componenti di tale formula tendono a essere molto simili: il predominio dell'appartenenza alla famiglia - anche in senso allargato - su altre caratteristiche come le capacità o le predisposizioni effettive, il curriculum, ecc...; l'ostilità verso gli influssi esterni nelle sfere gestionali più alte; la percezione di un forte legame con il territorio in cui si è sviluppata l'impresa, e altre ancora.<sup>3</sup>

Il secondo motivo della grande attualità del *Padrone* è, per tornare all'origine dell'articolo, la lucida messa in scena del conflitto fra il fondatore della ditta, il dottor Saturno, e il figlio Max. Fin dalle prime pagine del romanzo il rapporto fra i due viene delineato all'insegna del contrasto, esplicito e contemporaneamente indiretto: si assiste un grottesco dialogo tra Diabete e il protagonista, in cui l'esperto e più anziano collega spiega gli effetti della successione nell'azienda, lamentandosi dei raccomandati e sottolineando come il protagonista si trovi in ditta grazie alla sua raccomandazione:

Mi ha scosso da questi pensieri Diabete che aveva cominciato a parlare: «Hai visto quel Tropia che ti ho presentato? Non durerà a lungo, te lo dico io. È un raccomandato e al dottor Max i raccomandati non piacciono. Non mi stupirei se tu prendessi il suo posto.

<sup>3</sup> Di recente, Beniamino Mirisola ha proposto di ricondurre questi processi alle teorie junghiane, recuperando direttamente le nozioni di mito personale e di individuazione del sé e provando ad applicare ai casi aziendali (Mirisola, Bagnoli, Tabaglio in corso di stampa).

Sai da chi è raccomandato? Dal padre del dottor Max. Figurati.»

«Ma il padre del dottor Max è il padrone, dunque...»

«Appunto, appunto per questo. E tu credi che il dottor Max, che è giovane, accetterà uno che gli è imposto dal padre? Vedrai, non durerà molto. E ha ragione. Perché nella ditta commerciale non occorrono raccomandati ma gente che abbia qualità vere, come io spero le abbia tu. Per questo ti ho protetto da bell'inizio, appena l'agente provinciale mi ha parlato di te. Così avrò doppia ragione di fare bella figura. Primo perché Tropia non vale niente, secondo perché attraverso di te offro l'occasione al dottor Max di sostituirlo e di dimostrare al padre chi è il vero padrone della ditta. (Parise 1987, 849-50)

«Vero padrone», il dottor Max ci è inizialmente presentato come un giovane «dal volto fine e pallido, strizzato rimpicciolito da qualcosa di doloroso e di ineluttabile come una malattia inguaribile [...] uno studente romantico, un giovane idealista che rincorra alti ideali di ordine e di classicità» (Parise 1987, 855). Tale descrizione, che sembra contrastare con forza con il carattere, viene ribaltata nel giro di un paragrafo, quando il protagonista si rende conto che quel giovane gracile e quasi diafano è proprio il tanto atteso dottor Max:

Ora che sapevo che il padrone era lui le mie prime impressioni si imbrogliavano, piano piano ma inesorabilmente tutta la sua figura si è dissolta ai miei occhi e ne è sorta un'altra, diversa, in cui risaltava, con sgradevole evidenza sopra ogni altra immagine, la secrezione biancastra alla bocca che mi è parsa simile a quella di un grosso insetto ferito. Il timbro della voce poi, simile allo stridulo, flebile ma al tempo stesso sibilante e aggressivo di un insetto ferito, ha fatto per confermare del tutto questa seconda impressione. (Parise 1987, 855-6)<sup>4</sup>

Saturno è il suo opposto speculare. Già il nome costituisce un segnale importante, non tanto come richiamo alla divinità romana in se stessa, quanto per la sua identificazione con il Crono di origine greca: patriarca in negativo per eccellenza, è un titano, dominatore assoluto del cosmo e - come tutte le divinità pre-olimpiche - è considerato come l'espressione di una forza primordiale, incontenibile,

<sup>4</sup> Come già rilevato da Guido Piovene, nel romanzo le similitudini con gli insetti sono particolarmente frequenti; la stessa immediatezza quasi inspiegabile con cui il protagonista viene prescelto dal dottor Max e, spontaneamente, si vota a seguirlo andrebbe letta in questa direzione: «Si gettano uno sull'altro con la stessa fulmineità con cui due insetti si uniscono nella copula, dopo la quale uno sarà mangiato». Cf. Belpoliti, Cortellessa 2016, 274.

---

a tratti mostruosa.<sup>5</sup> Non a caso, allora, il suo omonimo romanzesco è caratterizzato da una fisicità e una presenza che non vengono del tutto scalfite nemmeno dall'età avanzata:

Un'altra persona di cui il dottor Max subisce molto l'influenza è suo padre, il vecchio dottor Saturno, che peraltro non ho ancora visto. Anzi, non è esatto dire che ne subisce l'influenza, ma la forza. Il dottor Saturno è stato ed è tuttora un grande e assoluto padrone. Egli non ha mai avuto dubbi di sorta (anche perché è di un'altra generazione). Ma ora si è stancato della ditta ed è sempre a caccia di balene, nonostante l'età. Il dottor Max lo teme molto e sotto certi aspetti lo odia. Ma anche lo ama, come sempre succede, perché anche visto soltanto in fotografia, il dottor Saturno emana una forza e una violenza padronale che il dottor Max non si sogna nemmeno. (Parise 1987, 916)

La contrapposizione con Max è già evidente in questa caratterizzazione estremamente vitalistica pur se solo in effige, e diventa lampante agli occhi del protagonista quando incontra Saturno per la prima volta (come nota anche Lazzarin 2016, 747-8):

Era un vecchio, molto vecchio, vecchissimo, ma dall'aria ancora robusta anche se stanca e come afflosciata: la testa quadrata dai lunghi capelli bianchi, le mani larghe, un tempo forti, gli occhi azzurri, limpidi e innocenti come quelli di un bambino mi guardavano, con lo stesso stupore insieme vorace e allegro. [...] «Sai cosa ti dico?» ha seguitato sottovoce e poi ha fatto una lunga pausa. «Che i soldi sono cacca. Hai capito? Ricordalo. Te lo dico io che lo so». (Parise 1987, 937-8)

Al termine di un surreale pranzo con la famiglia dei padroni, in cui il dottor Saturno non si fa scrupolo di prendere in giro il figlio per il suo fidanzamento con una tale Minnie, provocandone così una reazione degna di un preadolescente (il pianto e la fuga in un'altra stanza), il protagonista registra le impressioni e l'effetto suscitato in lui da una figura così dirompente, che tuttavia non sarà destinata a durare a lungo:

Quello era il dottor Saturno, l'uomo che aveva creato la ditta commerciale e accumulato enormi ricchezze! Per la prima volta da quando ero arrivato nella grande città e avevo incominciato a lavorare nella ditta provavo una sensazione che avevo dimentica-

---

<sup>5</sup> Nella lettura di Zanzotto, anche il nome del figlio segue la pista mitologica: cf. Parise 1987, XIX. Per un approfondimento sulle valenze fumettistiche dei nomi dei personaggi, rimando nuovamente a Lazzarin 2016, 756-8.

to da molti mesi: questa sensazione era una sensazione di realtà. Cioè, mentre in tutte le altre persone che avevo conosciuto e nella città stessa la caratteristica più evidente era l'irrealtà, qualcosa di fantomatico, di inesistente e insieme di ripugnante come vivere in uno stato di sonnambulismo, nel dottor Saturno, nonostante il suo nome, questa caratteristica era scomparsa, sostituita dalla realtà. Per la prima volta mi pareva di trovarmi realmente davanti a un uomo e non davanti a un fantasma [...]. Il cameriere che ci aveva servito a tavola era un cameriere, la dottoressa Uraza una povera vecchia e il dottor Max un bambino come, con molta realtà, l'aveva trattato suo padre. Ma anche questa sensazione è durata soltanto finché è durata la sua presenza: uscito dal salotto il dottor Saturno, oggetti, persone e cose a poco a poco hanno cominciato a riprendere il loro abituale volto di fantasmi e quando la dottoressa Uraza è entrata anche l'ultimo barlume di realtà è scomparso del tutto. (Parise 1987, 939-40)

È quindi assolutamente evidente la distanza abissale che divide il carattere del vecchio padrone dall'isteria infantile di Max e dalla sua evanescenza.<sup>6</sup> Il conflitto è molto chiaro al figlio, al punto da fargli ammettere che alcune sue scelte sono (o sono state) legate alla semplice volontà di opporsi al padre:

Quanto al fumo, lei può fumare quanto vuole, non sarò certo io a proibirglielo, ma faccia attenzione se vede mio padre. Lui non vuole che si fumi qui dentro e io stesso non fumo. Ma fumavo, una volta fumavo quaranta sigarette al giorno. Poi ho smesso perché ho capito che lo facevo in polemica con mio padre, non tanto perché mi piacesse il fumo. (Parise 1987, 891)

La differenza (e dunque il punto di forza) di questo rispetto a tanti altri rapporti conflittuali fra genitori e figli sta proprio nel suo essere calato in una realtà aziendale, ossia nel fatto di poter mettere in scena le ricadute di tale lotta su terzi, e più nello specifico - come si è mostrato nelle pagine precedenti - sui dipendenti. Parise coglie infretta, insomma, quello che una vasta serie di studi economici è ora

<sup>6</sup> Per certi aspetti, il protagonista sperimenta una distanza simile con il proprio padre. Inerme di fronte ai soprusi del dottor Max, osserva con stupore e angoscia (per le possibili ripercussioni) l'immediata e dignitosa reazione del genitore, che per un momento gli fa mettere in discussione tutti i suoi comportamenti in ditta fino a quel momento: «È possibile che io abbia sbagliato tutto fino a questo punto e che la mia debolezza sia tale da dover ricorrere, oramai uomo, consci dei propri diritti e dei propri doveri, all'autorità di mio padre? E quale vergogna sarebbe quella di vedere che mio padre ha risolto in un pomeriggio, senza alcuna competenza specifica, senza alcuna conoscenza dei problemi ma solo in virtù di una sua autorità fisica, immediata e imponente quello che io non sono riuscito a risolvere durante tutto questo tempo?» (Parise 1987, 1049).

---

specificamente dedicata a indagare, ovvero proprio quegli effetti, positivi e negativi, che si dispiegano su ogni piano dell'impresa (risorse umane, costi/ricavi, immagine, ecc...) in tutte le fasi di un passaggio generazionale ai vertici di un'impresa.

## **2 Dalla narrazione alle narrazioni**

Il 'family business succession process', come argomento d'indagine, vive una situazione paradossale: da un lato, i processi che regolano gli avvicendamenti nella governance sono al centro dell'attenzione degli studiosi da diverse decine d'anni, così come la specifica gestione delle imprese a conduzione familiare. Dall'altro, la grande quantità di studi non ha ancora portato a una comprensione in grado di rendere giustizia alla complessità della questione, dal momento che non è ancora stata adeguatamente indagata la specificità del passaggio di potere da una generazione all'altra all'interno di una stessa famiglia, grazie a cui si possa tenere nella dovuta considerazione l'impatto delle relazioni interpersonali - non sempre pacifiche. Come è stato sintetizzato con molta efficacia,

While this work has provided considerable insight into succession in family firms, it has generally used frameworks anchored in economics, such as agency theory (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005), the resource-based view (RBV) of the firm (Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez, & García-Almeida, 2001), and theories of intention and strategic planning (Sharma, Chrisman, & Chua, 2004). As a result, we have only a partial understanding of family business succession, and one that neglects, in particular, the role of language and meaning in the family business succession processes. (Dalpiaz, Tracey, Phillips 2014, 1375)

La 'narrative inquiry' assume quindi, nella prospettiva di un numero sempre crescente di studiosi, un ruolo fondamentale per analizzare e comprendere i meccanismi della successione nel mondo imprenditoriale proprio perché riesce a rendere conto di dinamiche che sfuggono alla descrizione di fenomeni economici puramente numerica o quantitativa. Fra i primi campi in cui tale approccio è stato sperimentato con successo si può citare il marketing (ad esempio per studiare le connessioni tra brand, identità individuale e cultura), ma anche l'analisi della strategia come una forma finzionale.<sup>7</sup> Oltre a questo, l'approccio narrativo e/o più specificamente narratologico si è imposto anche negli studi organizzativi, per descrivere non solo come ma-

---

<sup>7</sup> A titolo d'esempio, cf. Schau, Muniz Jr. 2006 e Barry, Elmes 1997.

nager e dipendenti costruiscono personaggi e trame, utili nell'interpretazione delle dinamiche e dei cambiamenti, ma anche come tali storie abbiano reali ripercussioni sull'organizzazione.<sup>8</sup>

Le possibilità di sperimentazione sono davvero molto ampie: per citare qualche esempio, Martine Cardel Gertsen e Anne-Marie Söderberg (2011) hanno proposto un'analisi basata sui concetti narratologici di *peripeteia* e *anagnorisis* e sul modello attanziale di Greimas per mappare le discrepanze fra i racconti di due manager di una stessa impresa, ma provenienti da due Paesi differenti (e dunque con un bagaglio esperienziale e culturale molto distante l'uno dall'altro). Forti di questi strumenti, le due studiose sono riuscite a ricostruire l'origine del conflitto, la sua evoluzione e risoluzione finale, proponendo così un modello comportamentale più efficace. Entrando più nello specifico delle imprese gestite o controllate da una famiglia, Alan L. Carsrud e Malin Brännback presentano dei casi-studio utili a mostrare come vengano affrontati momenti di crisi, di cambiamento e di incertezza, siano essi dovuti a congiunture esterne, avvicendamenti interni o entrambi. Per rendere più efficace la presentazione e l'autoapprendimento del lettore, gli autori esplcitano di aver scelto una forma narrativa che possa rendere conto della complessità della situazione, che riesca a stimolare l'immedesimazione e dunque la formulazione di ipotesi per risolvere il problema del singolo caso:

Our goal is to help you to ask penetrating questions about how you would have handled the situation if you had been involved in this situation. This should help you learn different courses of action, perhaps find a better answer to solve a situation in the case. However, please remember that business cases era often messy and confusing. But, family business cases are even more 'messy' just like families themselves. [...] When reading a case please remember that they are not histories, but often are built in historic fashion. They clearly are stories of a family and their firm and thus are a part of the narrative tradition so much a part of all cultures. [...] In the end we are hoping to tell a story where there may or may not be an obvious solution to the problem. All of these cases are based on real people and we hope that their humanity comes through in what has been written. (Carsrud, Brännback 2011, 5-6)

Il progetto di ricerca coordinato da Mattias Nordqvist e Thomas M. Zellweger, STEP – Successful Transgenerational Entrepreneurship Practises, ribadisce la necessità di adottare un approccio multidis-

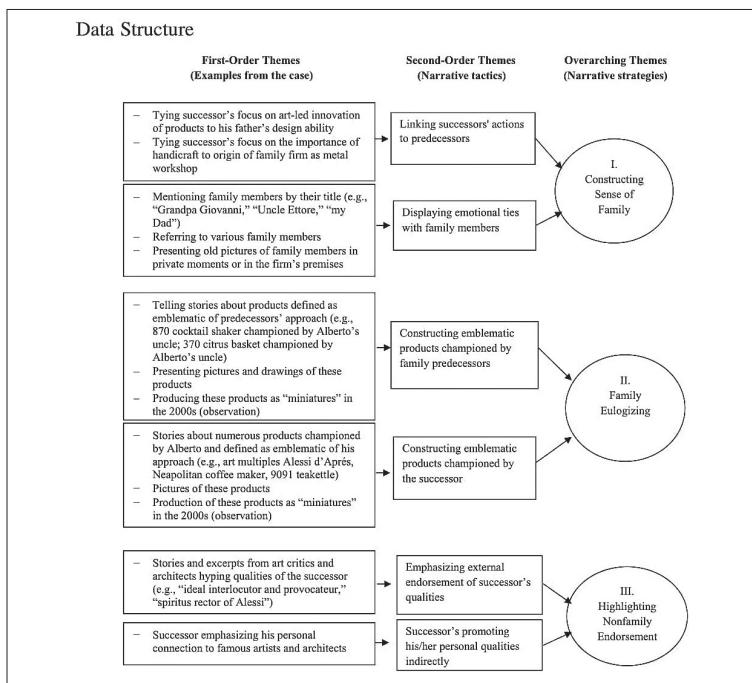
---

<sup>8</sup> Fondamentali in questo i lavori di Barbara Czarniawska, che a lungo ha lavorato in questa direzione (ad es. Czarniawska 2004).

ciplinare, in cui oltretutto la fase di analisi qualitative precede e orienta la fase successiva, di stampo quantitativo. Non soltanto: i due professori giustificano la scelta metodologica mettendo l'accento sull'esigenza di approfondire gli studi sulle imprese famigliari, dal momento che non è sufficiente distinguerle da quelle non-famigliari per esaurire la loro specificità:

We opted for a qualitative research approach because of the increasing awareness of the heterogeneity of the family businesses population. Even if often treated as similar and routinely compared to 'non-family businesses', thereby artificially dichotomizing these organizations, family businesses are in fact different amongst themselves, that is, there are many different types of family firms (for example, Westhead and Howorth, 2007). More in-depth research can help to generate insights with regards to the specific challenges and characteristics of different forms of family businesses rather than default to a lumping together of them all (Nordqvist et al., 2009). (Nordqvist, Zellweger 2010, 41)

L'avvicendamento tra Carlo e Alberto (rispettivamente, seconda e terza generazione in azienda) alla guida di Alessi, nota impresa italiana nel campo dei prodotti di design, è al centro del caso-studio su cui hanno ragionato Elena Dalpiaz, Paul Tracey e Nelson Phillips. Rilevando come le narrazioni imprenditoriali vivano una costante evoluzione nel tempo e in base al contesto («*the stories communicated by entrepreneurs are never complete, and are influenced and framed by other ideas, stories and myths*»; 2014, 1378; corsivo aggiunto), nell'articolo vengono ripercorse la storia dell'impresa e la trasformazione dei suoi prodotti, da semplici utensili domestici a veri e propri oggetti di design e di arte applicata, trasformazione che ha portato a dare nuovo significato all'identità dell'impresa e che è stata fortemente cercata da Alberto Alessi fin dai primi anni Settanta. Secondo la lettura dei tre autori, per legittimare la propria visione imprenditoriale Alberto avvia un'intensa attività di narrazione già nel 1979, proseguita poi negli anni fino al 2010. Basandosi sui materiali degli archivi dell'azienda, su documenti di parti terze (prevalentemente articoli o monografie scientifiche di management, critica d'arte e design) e soprattutto sulle quattro autobiografie ufficiali, il gruppo di lavoro ha ricostruito gli snodi cruciali del processo di successione e di legittimazione del nuovo leader attraverso un'analisi tematica; i temi emersi sono stati successivamente ricondotti a delle più generali 'tattiche narrative', che a loro volta rispondono a uno specifico obiettivo nella legittimazione ('strategie narrative'). I risultati di tale analisi e schematizzazione sono stati riassunti nello schema riportato [fig. 1], che rende in maniera molto leggibile le tre fasi del lavoro e i forti riscontri tra dati, interpretazione narrativa e interpretazione strategico-economica.



**Figura 1** Schema riassuntivo tratto da Dalpiaz, Tracey, Phillips 2014, 1383

La carrellata di esempi proposti, che è solo un limitato e arbitrario campione della mole di studi sull'argomento, dovrebbe aver mostrato quanto tali studi siano stimolanti e ricchi di potenzialità, sia dal punto di vista teorico sia da quello pratico. Tuttavia, è necessario sottolineare un aspetto non irrilevante: tutte queste analisi o relazioni di stampo narrativo sono state condotte da ricercatori e professori dell'ambito economico o, tutt'al più, socioeconomico. Per disinteresse, diffidenza o per semplice inconsapevolezza di tale filone, sembrano essere assenti proprio quelle figure che più sarebbe logico aspettarsi in un simile lavoro, ovvero gli studiosi di teoria e critica letteraria e di linguistica. Senza voler sminuire i meriti dei lavori fin qui presentati, è tuttavia evidente a un occhio abituato all'analisi testuale che gli strumenti e le strategie interpretative non sono adoperati al loro massimo potenziale, non diversamente - d'altra parte - dai risultati che un critico letterario potrebbe ottenere se tentasse da solo una lettura socioeconomica di un'impresa. Tale lacuna potrebbe essere facilmente colmata dando reale seguito alle varie dichiarazioni d'intenti sulla multidisciplinarietà come elemento fondamentale per il progresso scientifico e superando le rispettive diffidenze fra i due ambiti di studio.

### 3 Dalle narrazioni alla realtà

Cercando di muoversi in questa direzione, si è scelto di presentare un caso-studio particolarmente esemplare per le sue caratteristiche, ovvero il burrascoso caso del passaggio generazionale nella famiglia Berger, di cui è necessario ripercorrere le tappe fondamentali. Tommaso Berger, ebreo di origine austriaca trasferitosi in Italia dopo l'annessione del 1938, nel dopoguerra inizia la sua attività imprenditoriale al seguito del padre e di un altro socio, Riccardo Crippa. Nel 1986 la vedova Crippa esce dal direttivo dell'azienda, che si occupa della distribuzione del caffè decaffeinato Hag, lasciando il comando a Berger come principale azionista; negli anni, l'impresa si espande acquisendo diversi marchi di acque minerali (ad es. Ferrarelle, Uliveto, Levissima) e altri prodotti ancora.

Alle soglie dei settant'anni Berger senior decide di lasciare le redini del suo impero, ma la successione non è pacifica. Dei suoi tre figli (Roberto, Donata e Simona) l'erede designato avrebbe dovuto essere il maschio, ma proprio per il legame che li unisce Berger senior ha sempre messo in dubbio la propria capacità nel valutare oggettivamente le doti di Roberto:

In quello scorso di anni ottanta [sic], nella vita dell'azienda, succedono altre due cose che a posteriori si riveleranno importanti. [...] La seconda è che io volli al mio fianco, come consigliere delegato, una persona di provata capacità ed esperienza, vista la nuova compagine sociale e visto l'acquisto degli stabilimenti della Levissima: le acque minerali le avevo distribuite tutte o quasi, ma questa era una nuova avventura imprenditoriale. Così arrivò Marcello Costi. Era un professionista molto noto, all'epoca impegnato in un'azienda inglese e desideroso di tornare in Italia. Il suo compito principale era riorganizzare la Crippa & Berger.

Ma, più privatamente, gliene diedi un altro: far lavorare mio figlio con lui e valutarlo. Roberto, infatti, in teoria aveva espletato tutto il percorso formativo necessario a subentrare, un domani, al mio posto: laurea in Business economy a Boston, master a Fontainebleau, una prima esperienza di lavoro alla General Foods di White Plans. Ovviamente riponevo in lui grandi speranze. Ma, come padre, non mi sentivo in grado di valutare le sue capacità in modo obiettivo e alcuni episodi, d'altronde, mi facevano dubitare del suo carattere. (Berger 2007, 64-5)

I timori del padre vengono confermati dal parere, decisamente sfavorevole, del consigliere delegato:

L'altro motivo [per pensare di vendere l'azienda] era il parere che Marcello Costi, come gli avevo chiesto, aveva alla fine formulato

sulle capacità imprenditoriali di mio figlio. Fu onesto. Per me non fu un giudizio facile da accettare. Mi disse che mio figlio Roberto, l'unico maschio, sul quale avevo riposto le mie speranze, era secondo lui inadatto a gestire un'azienda. Lo era, mi spiegò, per tre ragioni: «Primo, non è in grado di prendere decisioni, come richiede l'attività di imprenditore. E quando prende una decisione, se si verifica che è sbagliata, non ha la capacità né il coraggio di cambiare strada» elencò Costi. «Secondo, non riesce a vedere il panorama nell'insieme ma si limita al dettaglio. Terzo, è facilmente influenzabile da persone con un carattere forte». (Berger 2007, 70)

Esaminata la situazione, dal punto di vista di Berger senior non rimane altra scelta che quella di creare un trust in cui il figlio avrà comunque un ruolo centrale, ma sotto la vigilanza di professionisti capaci. Dopo ulteriori vicissitudini, come l'errore giudiziario che ha portato all'arresto di Roberto per tre giorni al posto di suo padre e una serie di investimenti rischiosi che hanno indebolito il trust, il ruolo di Tommaso viene sempre più ridimensionato, senza che - a suo dire - lui possa sospettare o accorgersi di nulla, fino ad arrivare alla sua completa estromissione dal trust nel 2003. Da quel momento si scatena una battaglia legale in cui Berger senior denuncia il figlio e i consulenti del trust per frode, nel 2004, che si risolverà con un accordo fra le parti due anni più tardi.

La documentazione per ricostruire questa intricata storia di famiglia è composta, in massima parte, dall'autobiografia di Tommaso Berger, da cui sono estratte le due precedenti citazioni, mentre il figlio ha rilasciato solo pochi e misurati commenti via stampa, alla base delle ricostruzione del giornalista Filippo Astone (2009, 122-31). Due professori, Alexandra Dawson e Daniel Hjorth, si sono basati proprio su queste testimonianze per tentare un'analisi narrativa del conflitto, prediligendo il modello 'drammatico' di Kenneth Burke per interpretarne i risultati:

This analysis is carried out in two steps (Czarniawska, 2004), through the explication of the story ('what does it say?') and its explanation ('how does the story say what it says?' and 'why does it say what it says?'). Third, we discuss our findings through our exploration of the story ('what do I, the reader, think of all this?'). In order to do so, we apply Burke's (1968) dramatist analysis, which has been adopted by several scholars in various fields, including organizational studies and entrepreneurship (Ahl, 2007; Czarniawska, 1997; Downing, 2005; Gusfield, 1976; O'Connor, 1995; 2004; 2007). (Dawson, Hjorth 2011, 340)

Proprio questa scelta rende particolarmente interessante lo studio di Dawson e Hjorth: Burke, infatti, ha messo a punto le sue teorie sulla

funzione del linguaggio e dei suoi significati simbolici (che possono portare a integrare una collettività, ma anche a produrre dissidi nel caso di interpretazione o utilizzo di simboli diversi) partendo da uno studio parallelo tra i caratteri peculiari del teatro e della letteratura con quelli della comune vita quotidiana. Con il suo 'drammatismo' il filosofo statunitense introduce quindi alcune semplici nozioni-chiave (la cosiddetta 'Dramatistic Pentad': le scene, gli atti, gli agenti, gli scopi e l'agire) come strumenti necessari a interpretare le interazioni sociali e le forme di comunicazione: non si tratta, perciò, di un banale prestito linguistico dall'ambito narrativo-drammatico, ma di una vera commistione di teorie tesa alla comprensione e all'analisi delle relazioni umane, in ogni campo. Le premesse teoriche dello studio sulla famiglia Berger sono perciò molto elevate, ma non vengono forse debitamente utilizzate nel corso dell'articolo. Innanzitutto, le prime due fasi dell'analisi, basate sui concetti di 'explication' ed 'explanation' di Barbara Czarniawska, non sono altro che un riassunto e una decostruzione (intesa come interrogazione del testo per il suo genere, stile e scopo) delle due versioni della storia, quella paterna e quella filiale (con il tramite di Astone). Non padroneggiando al meglio gli strumenti necessari e - ulteriore complicazione - dovendosi basare sulle traduzioni inglesi, la lettura dei due studiosi rimane forzatamente in superficie: senza voler minimizzare i meriti di tale studio, basti dire che, nell'avvertire il lettore di tenere sempre a mente le specificità del genere letterario dell'autobiografia, gli autori si richiamano alla tradizione di Goethe e Rousseau, due modelli senza dubbio superati anche per questo genere, tendenzialmente conservativo.<sup>9</sup> La terza fase ('exploration', nella terminologia di Czarniawska) dovrebbe essere quella in cui si arriva a fornire un'interpretazione degli elementi emersi nelle fasi precedenti, appoggiandosi - come si è già detto - alle teorie di Burke. L'intenzione si risolve in un uso semplicistico della struttura analitica della Dramatistic Pentad, dal momento che viene fondamentalmente utilizzata per verificare la coerenza o le eventuali incongruenze fra le diverse versioni della storia. Un livello maggiore di approfondimento viene raggiunto quando i due studiosi identificano cinque temi predominanti: stili di leadership e successione; fiducia e comunicazione; equilibrio fra i 'personaggi'; storia e identità; allontanarsi (dall'impresa di famiglia) come perdita di identità o rimanere. Gli ultimi due, in particolare, merite-

<sup>9</sup> Cf. Dawson, Hjorth 2011, 343: «When reading autobiographies, it is important to recognize their social, cultural and historical specificity as well as how they have been influenced by literary conventions. Indeed, the autobiography we have analysed is based on two influential writers who helped shape the Western autobiographical form, Goethe and Rousseau. Following these two models, the family business owner/manager describes his developmental process, writing about his childhood and youth and the shaping of his personality, and suggests that his story is worth telling for the insights it provides».

---

rebbero un discorso più ampio, perché riportano al centro dell'attenzione un elemento fondamentale, ovvero proprio quell'attaccamento a un'ideale di sé che, come è stato mostrato attraverso le parole di Parise, blocca ogni possibilità di crescita e di evoluzione di una persona e, con essa, di un'impresa:

Berger senior's story reveals the father's fear of letting go, which is the most cited obstacle to effective succession (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). [...] In family firms, the incumbent often feels that, by retiring, they will also be demoted in their role within the family, lose identity and power, and lose stature in the community (Lansberg, 1988). [...] Because of his attachment to (the values and identity of) the business, it seems that the potential successor, Berger junior, is never really given a chance to develop the appropriate skills or earn his father's respect and this results in the incumbent deciding that the successor is not competent enough to run the business (DeMassis et al., 2008). (Dawson, Hjorth 2011, 350)

Se la medesima analisi avesse previsto il coinvolgimento di studiosi di critica letteraria e di linguistica (meglio ancora se madrelingua, in questo caso dunque italiani), più formati all'interpretazione di uno o più *récit*, i suoi risultati non sarebbero stati radicalmente diversi, ma di certo avrebbero potuto attingere a un repertorio maggiore di strumenti, contestualizzazioni e confronti, guadagnando così un'angolazione ancora differente da cui osservare il caso e suggerire soluzioni. Gli studi di questo genere, infatti, sono volti sì alla comprensione dei fenomeni legati ai passaggi generazionali in azienda, senza tuttavia dimenticare che ogni struttura teorica da essa risultante dovrebbe poter essere d'aiuto nella gestione di (futuri) casi reali.<sup>10</sup> E non si pensi che tali casi rappresentino una nicchia tutto sommato trascurabile: secondo le stime effettuate dal «Sole 24 ORE» agli

---

<sup>10</sup> A titolo di esperimento, l'esempio della famiglia Berger è stato di recente proposto all'interno di un'impresa a conduzione familiare di grandi dimensioni, operante nel settore dell'edilizia. Il gruppo di lavoro era composto dal titolare, la moglie, tre figli e tre figure del mondo accademico: Alessandro Cinquegrani, professore universitario di letteratura comparata, Beniamino Mirisola e Federico Rigamonti, rispettivamente ricercatore e dottorando di letteratura italiana dell'Università Ca' Foscari di Venezia. La lettura di brani scelti, guidata dai tre esperti, è stata fondamentale per far emergere tensioni sotterranee e problemi irrisolti delle dinamiche familiari e aziendali, grazie a cui l'argomento del futuro allontanamento del titolare è stato affrontato in modo diretto e con viva partecipazione di tutte le persone coinvolte. L'esempio (negativo) dei Berger, infatti, non è stato scelto per caso, ma perché i tre studiosi hanno riconosciuto delle stringenti affinità tra quel caso e le medesime dinamiche - per quanto di intensità minore - della famiglia in questione: la loro ipotesi è stata confermata dalla adesione al confronto, particolarmente significativa se si considera l'iniziale ritrosia di alcuni membri.

inizi degli anni Duemila, il problema della successione riguarda nove aziende su dieci - un numero decisamente impressionante se si considera che le aziende a conduzione familiare rappresentano i due terzi del Pil e dell'occupazione (cf. Popolani 2002, 8). Concentrando l'attenzione su una specifica regione, il Centro Studi Veneto ha svolto un'ampia ricerca (circa 5.000 imprese statisticamente rappresentative) sui rischi legati ai passaggi generazionali, arrivando a stabilire che in caso di cattiva gestione all'incirca 400.000 collaboratori potrebbero doversi riqualificare, 45-50 milioni di fatturato potrebbero essere a rischio, così come 17-18.000 milioni di export (cf. Brunello, Zaramella 2002).<sup>11</sup> Per evitare o almeno limitare tali drammatiche ripercussioni, come ha scritto efficacemente Alberto Dell'Attì, va ribadito

quanto il ricambio generazionale rappresenti una problematica che non deve essere trascurata o affrontata all'ultimo momento. Non è solo un problema economico o di mera successione al vertice dell'impresa; invero, le dinamiche che vengono coinvolte scaturiscono dalla cultura aziendale, dai valori imprenditoriali, dalla relazione padre-figlio, dalla conflittualità che può sorgere tra i due. Il mondo delle imprese familiari è portatore di una immensa eredità che coinvolge la famiglia e l'azienda; esso, infatti, è caratterizzato dalla presenza di valori e di una cultura imprenditoriale che vengono trasmessi di generazione in generazione. (Dell'Attì 2007, 16)

Ci si augura, dunque, che una collaborazione più stretta fra studiosi e ricercatori dell'ambito letterario e di quello economico possa allora portare ad accrescere la nostra conoscenza del passaggio generazionale nelle imprese, la sua problematizzazione in una prospettiva multidisciplinare e, così facendo, aumentare anche la possibilità di guidarlo verso esiti più felici.

---

<sup>11</sup> La Camera di Commercio Industria Artigianato Agricoltura di Treviso ha commissionato, nel 2006, una *Analisi quali-quantitativa del passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano e individuazione delle principali criticità da affrontare*, secondo cui «in Provincia il PG ha un potenziale devastante: 1. vi sono quasi 9.000 posizioni aziendali che rappresentano diritti di proprietà di soggetti con oltre 70 anni, età che senza dubbio fa pensare ad un PG che dovrebbe essere già operativo (se non ultimato); 2. sono oltre 16.000 le analoghe posizioni ricoperte da soggetti di età compresa tra 60 e 70 anni, età in corrispondenza delle quali deve sussistere un progetto di PG definito e condiviso; 3. sono oltre 29.000 le posizioni di soggetti di età compresa tra 50 e 60 anni, il che fa supporre il pesante impatto futuro del problema del PG» (Biscaro 2006, 1).

## Bibliografia

- Astone, Filippo (2009). *Affari di famiglia. Fatti e misfatti della nuova generazione di padroni*. Milano: Longanesi.
- Barry, David; Elmes, Michael (1997). «Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse». *Academy of Management Review*, 22(2), 429-52.
- Belpoliti, Marco; Cortellessa, Andrea (a cura di) (2016). «Goffredo Parise», num. monogr., Riga, 36.
- Berger, Tommy (2007). *Onora il padre. Autobiografia di un imprenditore*. Venezia: Marsilio.
- Biscaro, Quirino (2006). *Analisi quali-quantitativa del passaggio generazionale nel sistema produttivo trevigiano e individuazione delle principali criticità da affrontare*. DOI <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2333.8729>.
- Brunello, Toni; Zaramella, Paolo (a cura di) (2002). *Progetto Ri-'lancio'. Rilevazione, analisi e studio del fenomeno passaggio generazionale nelle PMI nel territorio regionale veneto, al fine di valutare la necessità di avviare misure regionali di accompagnamento ed innovazione a sostegno del passaggio generazionale*. URL <https://www.scribd.com/document/47470479/Ricerca-regionale-RiLancio> (2019-02-25).
- Carsrud, Alan L.; Brännback, Malin (2011). *Understanding Family Firms. Case Studies on the Management of Crises, Uncertainty and Change*. New York: Springer.
- Czarniawska, Barbara (2004). *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Dalpiaz, Elena; Tracey, Paul; Phillips, Nelson (2014). «Succession Narratives in Family Business: the Case of Alessi». *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(6), 1375-94.
- Dawson, Alexandra; Hjorth, Daniel (2011). «Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis». *Family Business Review*, 25(3), 339-55.
- Dell'Atti, Alberto (2007). *Il passaggio generazionale nelle imprese famigliari*. Bari: Carucci.
- Dostoevskij, Fëdor Michajlovič (1998). *I fratelli Karamazov*. Introduzione di Vittorino Andreoli; trad. di Pina Maiani e Laura Satta Boschian; note a cura di Ettore Lo Gatto. Milano: Rizzoli.
- Finotto, Vladi; Moretti, Anna (2014). «Unveiling the Founder Effect. A Conceptual Framework of Entrepreneurial Imprinting». *Working Paper Series – Department of Management, Venezia, Ca' Foscari University*, 7, 1-33.
- Gertsen, Martine Cardel; Söderberg, Anne-Marie (2011). «Intercultural Collaboration Studies. On Narrative Inquiry and Analysis as Tools for Research in International Business». *Journal of International Business Studies*, 42(5), 787-804.
- Gialloreto, Andrea (2016). «Cronaca di un servo felice. Il padrone di Parise e gli uomini a una dimensione». *Italianistica*, XLV(3), 148-61.
- Lazzarin, Stefano (2016). «Tracce del fantastico nel Padrone (1965) di Goffredo Parise». *Critica letteraria*, XLIV(4), 733-62.
- Mirisola, Beniamino; Bagnoli, Carlo; Tabaglio, Veronica (in corso di stampa). *Alta ricerca dell'impresa totale. Arti, Psicoanalisi, Management. Con un saggio di Alessandro Cinquegrani*. Milano: FrancoAngeli.
- Nordqvist, Mattias; Zellweger, Thomas M. (eds) (2010). *Transgenerational Entrepreneurship. Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Parise, Goffredo (1987). *Opere*, vol. 1. A cura di Bruno Callegher e Mauro Portello; introduzione di Andrea Zanzotto. Milano: Mondadori.

- Popolani, Michele (2002). *Impresa familiare e passaggio generazionale. Casi a Nordest. Il modello TRA.SME's.* Milano: Il Sole 24 ORE.
- Schau, Hope Jensen; Muniz Jr., Albert M. (2006). «A Tale of Tales: the Apple Newton Narratives». *Journal of Strategic Marketing*, 14(1), 19-33.
- Tomasin, Lorenzo (2014). *Autobiografia. Vol. 2 di Storia dell'italiano scritto.* Roma: Carocci.



# Imprese e storytelling

Federico Rigamonti  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Telling one's identity is a strategy on which public and private companies have begun to invest for a long time. If storytelling has always been understood as a means of interpreting and transmitting the corporate values, we are now moving to storytelling intended as a tool for realizing the identity of the company itself, and this identity is read as a fluid narrative that develops through the stories of its employees and stakeholders. Besides, storytelling is the oldest form of communication between individuals, and it can date back to the origin of our social life: humanity has always made meaning through narration. This paper, starting from theoretical studies on storytelling and the narrative thinking, investigates some samples of organizational storytelling in order to understand what are the advantages of a narrative approach over the reality of those who do business.

**Keywords** Storytelling. Organizational storytelling. Narrative paradigm. Narrative mode. Internal communication. Corporate stories.

**Sommario** 1 Strategie comunicative e strumenti narrativi. – 2 Dal racconto come strumento conoscitivo del mondo alla *narrative creation of self*. – 3 L'organizational storytelling. Alcuni esempi.

## 1 Strategie comunicative e strumenti narrativi

La narrazione dell'identità e della visione strategica di un'organizzazione è una disciplina nella quale aziende pubbliche e private hanno cominciato a investire da tempo. Negli anni Settanta e Ottanta l'interesse per la narrazione si è ampliato fino a comprendere diversi ambiti: gli studi di Walter Fisher e Christian Salmon hanno sottolineato l'importanza del tema della narrazione come elemento persuasivo nel dibattito politico, mentre nel campo delle scienze psicologiche gli studi di Jerome Bruner, come vedremo, hanno evi-

denziato il nesso che intercorre tra narrazione e identità,<sup>1</sup> interpretando la personalità come prodotto di narrazioni vissute e praticate.

A partire dalla metà degli anni Novanta il *corporate storytelling* ha ottenuto un posto di rilievo nelle strategie comunicative di organizzazioni ed aziende che avvertivano la necessità di sperimentarla per inquadrare e definire la propria identità. Oggi, in un'epoca post-pubblicitaria, si presentano da un lato dei veri e propri sviluppi narrativi a partire dalla *marca*, che deve avere un suo proprio carattere, e dall'altra le narrazioni si sono fatte sempre più vicine alla comunicazione istituzionale delle imprese (Qualizza 2009). Nel caso del primo approccio al tema dello storytelling, definito *storytelling management*, si parte dunque dall'idea di rendere la comunicazione dell'azienda più coinvolgente, e le narrazioni si fanno espedito tecnico con un interesse strumentale. Oggetto di studio allora è tutto ciò che al suo interno contiene un elemento narrativo, e il design, il logo di un prodotto e tutto quello che può rappresentare i valori che definiscono l'identità dell'impresa, vengono trasmessi all'interlocutore attraverso elementi narrativi. Casi applicativi sono per esempio le campagne pubblicitarie realizzate in forma di fiction, come quella nota della Apple, che attraverso un famoso spot diventato caso di studio utilizzò le tematiche orwelliane di 1984 per proporsi come punto di rottura nei confronti del pensiero unico rappresentato dall'egemonia di IBM.

Con l'aumentare della pervasività dei mezzi di informazione nella nostra quotidianità, è aumentata anche la possibilità che i nostri desideri possano essere orientati - al consumo come al voto politico - da queste dinamiche che ci raccontano storie (si pensi agli esempi della *new political communication* nei casi della campagna elettorale per le elezioni presidenziali americane del 2016, o del Referendum sulla permanenza del Regno Unito nell'Unione europea nel giugno dello stesso anno). Del resto, se il pensiero narrativo è funzionale alla decodifica e alla trasmissione del significato del pensiero logico-scientifico, come ha sostenuto Bruner, il problema si potrebbe presentare da sé, nel senso che non essendo scientifico e inconfutabile, il pensiero narrativo è per natura orientabile tendenzialmente allo scopo di ottenere qualcosa in cambio. Sono le storie insomma a orientare i nostri desideri, e Yves Citton ha ricordato la problematicità di questo passaggio riprendendo le riflessioni di Richard Lanham, soffermandosi sul concetto di *economia dell'attenzione*, secondo cui «ciò a cui non prestiamo attenzione non ha pere su di noi» (Citton 2013, 33).

---

<sup>1</sup> «È soprattutto attraverso le nostre narrazioni che costruiamo una versione di noi stessi nel mondo, ed è attraverso la sua narrativa che una cultura fornisce ai suoi membri modelli di identità e di capacità d'azione» (Bruner 1997, 12).

Nella società dell'abbondanza materiale, la «nuova merce rara» (Citton 2013, 34) è proprio il tempo dell'attenzione, quindi non l'informazione stessa ma il tempo che ci vuole perché questa oltrepassi la massa caotica di dati che ci circonda: il libero accesso all'informazione fa sì che a ostacolare il processo di ricezione di queste informazioni non derivi tanto da barriere economiche, quanto «dai limiti imposti dall'economia dell'attenzione» (Citton 2013, 35). Secondo Citton le narrazioni condizionano i nostri orientamenti grazie a meccanismi di *scenarizzazione*, e allora il mito, il racconto, che sia grande narrazione o piccola storia quotidiana, diventa una parola che mette in scena, una «macchina per convincere» (2013, 112).

Sembrano qui venire meno le riflessioni di Salmon sullo stesso argomento:<sup>2</sup> il problema non sembra infatti essere quello del presunto eccesso di narrazioni, dato che possiamo dire appunto che le narrazioni sono connaturate all'uomo, e rappresentano un aspetto antropologico vero e proprio della sua vita. Infatti, come è stato sottolineato fino a questo punto e come si vedrà in seguito, sembra evidente che se Salmon sostiene che le storie «stanno andando di moda», stia in qualche modo sostenendo l'ovvio. A questo proposito, Wu Ming 2 ha scritto che

potranno essere nuove le tecniche utilizzate, ma certo non è nuovo il fenomeno. Come ha scritto Paul Veyne, rovesciando lo slogan del Sessantotto parigino, l'immaginazione è al potere da sempre. [...] Quanto al marketing, l'uso di storie per vendere prodotti è vecchio come la pubblicità [...]. Non c'è mai stata un'età del mondo in cui la comunicazione fosse sganciata dal racconto e dalle mitologie depositate nel linguaggio. La narrazione non occupa un campo specifico (di mero intrattenimento), e non esiste un discorso logico-razionale 'puro'. (*L'Unità*, 3 ottobre 2008)

Nel filone dell'*organizational storytelling* invece, alla base della riflessione sugli studi organizzativi risiede l'idea che storie, miti e narrazioni in generale siano da considerarsi come espressione diretta del nucleo profondo della cultura organizzativa (Qualizza 2009). Attraverso questa idea iniziale si passa al vissuto delle persone che operano nell'azienda, e l'analisi delle storie organizzative fa emergere un intreccio di racconti comunicanti (Qualizza 2009, 6), una molteplicità di narrazioni che si discosta da quella canonica. Narrare un'impresa per trasferire i propri valori di riferimento, sfruttando un linguaggio universale già da tempo permeato nella quotidianità contemporanea

---

<sup>2</sup> «Sotto l'immensa accumulazione di racconti prodotti dalle società moderne, viene alla luce un 'Nuovo Ordine Narrativo' (NON) che presiede alla formattazione dei desideri e alla propagazione delle emozioni, per mezzo della loro messa in narrazione, indicizzazione e archiviazione, diffusione e standardizzazione, strumentalizzazione attraverso tutte le modalità di controllo» (Salmon 2008, 169).

(l'*âge narratif* descritta da Salmon), offre spunti di riflessione che stimolano l'attività di ricerca in chiave multidisciplinare. Deve infatti essere considerata anche l'efficacia intrinseca nell'atto del raccontare, in questo caso connesso alla diffusione dei valori e dell'identità di un'organizzazione, quindi alla ricezione di questa tecnica come strumento di trasmissione dell'immaginario che la caratterizza. Si tratta al contempo di far emergere le caratteristiche degli elementi più significativi in cui l'impresa si possa identificare e di indagare i metodi con cui l'azienda stessa possa comunicarli.

Un uso interessato dello strumento narrativo allora si sposta anche verso i rapporti dell'impresa con il suo ambiente, con lo scopo di valorizzare e affermare la reputazione dell'azienda e di preservare la memoria dell'impresa attraverso la diffusione di opere (installazioni, video, testi, performance) sulla storia dell'azienda. Un esempio significativo nel panorama dell'industria italiana è rappresentato da una performance artistica proposta da Molteni, gruppo industriale che opera nel settore del mobile. Nella propria sede di Giussano ha avuto luogo *La vita in un armadio* (Musso 2007), spettacolo incentrato sulla figura iconica di sei donne del Novecento (Frida Kahlo, Marguerite Yourcenar, Evita Peron, Maria Callas, Elisabetta II d'Inghilterra, Marylin Monroe), portato in scena con un monologo dall'attrice Anna Galiena. La rappresentazione si è svolta in sei ambienti diversi, ognuno caratterizzato dalla presenza di un armadio Molteni, contenente i prodotti che hanno caratterizzato la vita delle protagoniste. Durante la performance il pubblico si muoveva

in uno spazio complesso, che richiama gli archetipi del sentiero e del labirinto, introducendo continui elementi di novità e di sorpresa. (Qualizza 2009, 15)

La narrazione si fa strumento di 'comunicazioni pubbliche' come nel caso della distilleria Nardini, che con la realizzazione di un 'alambicco' progettato da Fuksas per ospitare un centro di ricerca, ha trasformato un ambiente di lavoro in un «dispositivo narrativo» (Qualizza 2009, 15): la struttura infatti è formata da due ambienti antitetici, in cui il primo spazio consiste in bolle trasparenti 'sospese' in cui sono contenuti i laboratori, mentre il secondo è un auditorium scavato nel terreno. La struttura nel suo insieme allude a un percorso ascensionale che richiama il mito della caverna di Platone:

utilizzando il linguaggio dell'architettura contemporanea, l'ascesa verso il mondo delle idee suggerisce l'inalterabilità dei valori che stanno alla base della cultura aziendale. (Qualizza 2009, 15)

A questo punto si presenta la necessità di un approccio teorico di tipo narrativo alla conoscenza, a partire da quella distinzione di Bruner

tra funzione paradigmatica (logico-scientifica) e funzione narrativa (che ha la plausibilità come criterio primo, e utilizza metafore, simboli, miti); si inserisce inoltre uno slittamento dell'uso e del significato: questo significa cioè che dallo storytelling inteso come mezzo per interpretare la realtà aziendale (epistemologico) si passa allo storytelling inteso come mezzo per la realizzazione dell'identità dell'azienda stessa (ontologico). L'azienda deve allora essere ripensata come un insieme di persone che formano una comunità di attività e prodotti verbali in continuo cambiamento, atti alla generazione del senso:

[a]ll'identità organizzativa intesa come sostanza si sostituisce il modello in cui l'identità è invece vissuta come racconto: non più statico, ma in movimento, un filo che si dipana attraverso le storie dei diversi stakeholder con cui l'azienda interagisce. (Qualizza 2009, 15)

## **2 Dal racconto come strumento conoscitivo del mondo alla narrative creation of self**

La capacità di narrare è una funzione mentale, indispensabile per l'organizzazione della propria interiorità e per la decodifica della realtà: James Hillman sosteneva a proposito come la struttura della mente non fosse fondata sulle connessioni cerebrali o sul linguaggio, quanto invece su quelle «storie supreme» che rappresentano i modelli del nostro agire nel mondo: «la mente è fondata nella sua stessa attività narrativa, nel suo fare fantasia» (Hillman 1984, III).

Le narrazioni adempiono a molteplici compiti e funzioni fondamentali per la costruzione e l'assestamento dell'identità tanto di gruppi e comunità quanto dei singoli individui che le compongono, organizzando fin dalle origini delle società umane le forme del pensiero e la conservazione e la trasmissione della memoria. Gli studi strutturalisti degli anni Sessanta hanno contribuito a inquadrare il racconto nel suo valore di categoria conoscitiva universale, che permette di comprendere e attribuire un significato alla realtà.<sup>3</sup> A partire da queste ricerche nel campo degli studi sociali ha cominciato a diffondersi un profondo interesse per lo storytelling: come vedremo, a dispetto del modello scientifico tradizionale, secondo il quale l'uomo agisce guidato da un pensiero logico, è stato teorizzato che le persone sono più persuase da una buona storia che da buoni argomenti (Fisher 1984) e nel campo della psicologia cognitivistica con Jerome

---

<sup>3</sup> «Le récit est présent dans tous les temps, dans tous les lieux, dans toutes les sociétés; le récit commence avec l'histoire même de l'humanité; il n'y a pas, il n'y a jamais eu nulle part aucun peuple sans récit» (Barthes 1966, 1).

Bruner si è parlato di *narrative mode*, la modalità del pensiero artefice della *narrative creation of self*, che avviene proprio attraverso storie e racconti. La potenzialità della narrazione insomma è quella di potersi rivolgere sia alla componente emotiva che a quella razionale.

Negli anni Ottanta Fisher ha interpretato la narrazione come paradigma della comunicazione umana: quella di raccontare storie è la più universale e antica forma di interazione e comunicazione tra gli individui, motivo per il quale secondo Fisher l'uomo non è definibile solo come *homo sapiens*, ma anche come *homo narrans*. L'uomo interpreta la realtà con un bagaglio di strumenti narrativi ed è tramite questi che compie delle azioni e prende delle decisioni, è attraverso la narrazione insomma che l'uomo attribuisce un significato al mondo in cui vive.

La riflessione sul *narrative paradigm* di Fisher si accorda con quelle compiute da Bruner in particolare negli anni dopo la svolta culturalista, secondo il quale la narrazione rappresenta una forma del pensiero e del discorso tramite la quale possiamo comprendere ed esprimere la nostra esperienza. Discostandosi dalla psicologia cognitiva - il cui oggetto di interesse è rappresentato dalla pura elaborazione del dato e dell'informazione - lo psicologo ha individuato due diverse modalità di pensiero attraverso le quali l'uomo modula la sua esperienza diretta con la realtà, gestendone e organizzandone la conoscenza (Bruner et al. 1969):

[c]i sono due tipi di funzionamento cognitivo, due modi di pensare, ognuno dei quali fornisce un proprio metodo particolare di ordinamento dell'esperienza e di costruzione della realtà. Questi due modi di pensiero, pur essendo complementari, sono irriducibili l'uno all'altro. Qualsiasi tentativo di ricondurli l'uno all'altro o di ignorare l'uno a vantaggio dell'altro produce inevitabilmente l'effetto di farci perdere di vista la ricchezza e la varietà del pensiero. (Bruner 1988, 15)

Il *pensiero paradigmatico* è il primo, di tipo logico-scientifico: si espriime in modalità matematica e la sua funzione è quella di chiarire, di eliminare le ambiguità. Quello che Bruner definisce invece *pensiero narrativo* è di tipo polisemico, aperto al possibile, si sviluppa attraverso le azioni e trasmette un sapere liberato dagli enunciati analitici di tipo scientifico. Tra le caratteristiche del pensiero narrativo Bruner (2002) individua quello legato alla *narrative creation of self*, essenziale per la costruzione dell'identità soggettiva e di apertura verso l'altro, e dimostra come il significato individuale viene costruito durante la concettualizzazione e l'esposizione della propria narrazione, e che i racconti rappresentano la modalità attraverso la quale interpretiamo e diamo un senso alle nostre esperienze.

È interessante quindi notare come alla narrazione sia stato riconosciuto questo potente ruolo di strumento conoscitivo, che permet-

te non solo di condividere le informazioni, ma anche di rielaborarle e di produrre conoscenza. Il pensiero narrativo pertanto consente all'uomo di mettere in relazione esperienze e situazioni sotto forma di racconto, che può essere compreso, elaborato e interpretato. La narrazione allora diventa il primo dispositivo conoscitivo attraverso il quale si fa esperienza nella vita e permette di dare un significato alla propria presenza nel mondo:<sup>4</sup> le esperienze che non vengono rielaborate attraverso il pensiero narrativo infatti restano mute, senza produrre significato, e sono destinate a essere dimenticate perché non è possibile collocarle all'interno di una storia, sia questa collettiva o personale:

[I]a forma tipica di strutturazione dell'esperienza (e del nostro ricordo di essa) è narrativa [e] ciò che *non* viene strutturato in forma narrativa non viene ricordato. (Bruner 1992, 65; corsivo nell'originale)

### 3 L'organizational storytelling. Alcuni esempi

Questo tipo di studi ha messo in risalto il fatto che la narrazione rappresenta il fondamento del pensiero discorsivo e della possibilità dell'agire comune. Le narrazioni possono essere viste allora come una forma di risoluzione dei problemi del quotidiano confrontarsi con il mondo, ed è senz'altro questo il motivo per il quale lo storytelling ha cominciato a rivestire grande importanza nel campo degli studi interessati all'azione collettiva all'interno di ambienti pubblici e lavorativi, e di come il significato dell'approccio narrativo sia stato ampiamente riconosciuto nel campo degli studi di settore.

In un saggio dei primi anni Settanta, Burton Clark ha messo in evidenza l'importanza di quelle che ha definito 'organizational sagas' all'interno delle imprese e delle organizzazioni, definendole come «*a collective understanding of unique accomplishment in a formally established group*» (Clark 1972, 178).

Si tratta di *corpora* narrativi che grazie alla loro creazione e al loro utilizzo hanno permesso da un lato di ridurre il senso di isolamento dei singoli componenti all'interno dell'ambiente lavorativo, aumentando dall'altro il livello di armonia durante l'attività quotidiana.<sup>5</sup> Le saghe rappresentano una risorsa preziosa, creata nel corso del tempo dagli stessi membri dell'impresa.

<sup>4</sup> «La narrativa ci offre un mezzo pronto e flessibile per trattare gli incerti esiti dei nostri progetti e delle nostre aspettative [...]. È il nostro talento narrativo che ci dà la capacità di trovare un senso nelle cose quando non ce l'hanno» (Bruner 2002, 31-2).

<sup>5</sup> «The development of sagas is one way in which men in organizations increase such returns, reducing their sense of isolation and increasing their personal pride and pleasure in organizational life» (Clark 1972, 183).

Richard Boland e Ramkrishnan Tenkasi (1995) hanno a loro volta considerato le narrazioni come il principio organizzativo vero e proprio alla base della cognizione umana, sostenendo che riconoscere esplicitamente la modalità narrativa del processo cognitivo è importante per comprendere i processi di creazione e assunzione di una prospettiva individuale all'interno di una comunità lavorativa. Per i due studiosi:

[narrative] is the basic and determining process for the construction, maintenance and change of all understanding in an organization. Perspectives in a community of knowing are a product of story telling as much as they are a medium for it. (Boland, Tenkasi 1995, 21)

I primi studi compiuti sull'importanza della vita simbolica nell'organizzazione e la dimensione interattiva della narrazione si sviluppano nel corso degli anni Novanta, con i lavori tra gli altri di Barbara Czarniawska e David Boje,<sup>6</sup> che hanno cominciato ad indagare alcuni temi che sono poi diventati portanti (Giroux, Marroquin 2005): quello dell'identità narrativa è il primo. Considerata come un processo fluido, la definizione della propria identità in una realtà sempre più esigente diventa cruciale. Paul Ricoeur ha dimostrato del resto come la narrazione sia indispensabile nel processo di creazione del sé; l'approccio narrativo poi ha utilizzato la relazione terapeutica come metodo di narrazione interattiva: il racconto di sé, della propria esperienza e delle modulazioni dell'identità all'interno del contesto lavorativo sono fonte di cambiamento, rinnovamento o adattamento della propria identità. A questo proposito David Barry attingendo agli strumenti della terapia familiare si è servito delle narrazioni per identificare, elaborare e tentare di sciogliere i problemi di una clinica a gestione familiare:

I have also become aware that this approach has little to do with solving problems [...]; rather, it is about changing the relationships people have with their problems. Problem solving is supplanted by problem dissolving - solutions by dissolutions. As a problem becomes more externalized and less tied to self-identity, a lot of energy gets freed up, energy which goes in unpredictable, but often positive ways. (Barry 1997, 43)

---

<sup>6</sup> Quest'ultimo ha anche considerato l'organizzazione stessa come un vero e proprio sistema narrativo: «I found that stories, in the storytelling organisation, were not just something which people tell to others to entertain, nor just something they do when they communicate. Rather, stories are the blood vessels through which changes pulsate in the heart of organisational life» (Boje 1991, 8).

La narrazione collettiva riflessiva è il secondo tema indagato da Czarwińska e Boje, che affiora nel momento in cui si comincia ad intendere la narrazione come mezzo di condivisione, trasmissione e comprensione all'interno dei team di lavoro, nelle équipe e nelle comunità. In questo caso l'obiettivo è quello di comprendere i significati creati dai singoli elementi all'interno del contesto lavorativo, in particolare nella comunicazione: le narrazioni diventano quadri di riferimento interpretativi, che decodificano e danno significato ad azioni e avvenimenti. Attraverso la loro interpretazioni emergono sia la condivisione dei significati che dovrebbero essere condivisi all'interno dell'azienda, sia la ricchezza delle singole rappresentazioni dei diversi membri dell'impresa.

Un altro tema è quello del cambiamento attraverso la narrazione, che presuppone di riflettere e inventare una nuova trama narrativa ogni volta che la situazione lavorativa lo richiede. Sono processi che coinvolgono tutti gli attori dell'azienda, dai manager ai dipendenti. È famoso a questo proposito l'esempio dello studio compiuto da Julian Orr nel 1996, in cui l'autore dimostrava come i tecnici addetti alle riparazioni delle macchine fotocopiatrici della multinazionale Xerox, nel condividere la loro esperienza quotidiana di lavoro, fossero arrivati a inventare delle soluzioni ai problemi non previsti dai manuali dell'azienda.<sup>7</sup> Raccontandosi la storia delle problematiche affrontate sul posto di lavoro questi tecnici, nelle loro comunicazioni informali, avevano trovato nuovi modi per eseguire le riparazioni, trasmettendoli poi ai neoassunti e insegnando loro a diventare dei professionisti. Le narrazioni hanno permesso di tenere traccia e di conservare in forma vivente il segreto di questo mestiere, fornendo al contempo l'impulso alla circolazione di queste conoscenze sotto forma di racconto, come deposito comunitario di saggezza:

Narrative preserves such diagnoses as they are told to colleagues; the accounts constructed in diagnosis become the basis for technicians' discourse about their experience and thereby the means for the social distribution of experiential knowledge through community interaction. The circulation of stories among the community of technicians is the principal means by which the technicians

---

<sup>7</sup> «The stereotypical view is that service is about fixing identical broken machines, and the technicians do indeed work on the machines. They must diagnose and repair the problems of the machines, as well as maintain and adjust them. In all of these activities, and perhaps most critically in diagnosis, the technicians must understand the machines. Understanding the problem determines what is to be done about it, but that understanding is created from an assortment of information that does not necessarily point to a single diagnosis. The practice of diagnosis is done through narrative, and both diagnosis and process are preserved and circulated among the technicians through war stories, anecdotes of their experiences» (Orr 1996, 104).

stay informed of the developing subtleties of machine behavior in the field. The telling of these narratives demonstrates and shares the technicians' mastery and so both celebrates and creates the technicians' identities as masters of the black arts of dealing with machines and of the only somewhat less difficult arts of dealing with customers. (Orr 1996, 2)

Le pratiche messe in atto dai tecnici nel loro lavoro quotidiano quindi si sono rivelate molto più complesse e sfaccettate rispetto a quanto indicato dalla documentazione dei manuali forniti dalla Xerox, e le narrazioni sono intervenute consentendo al personale di operare adeguatamente nei confronti dei malfunzionamenti delle macchine.

È in questa serie di significati che lo storytelling aziendale funziona in veste di dispositivo narrativo - il raccontare in chiave autobiografica, collegando il vissuto del singolo a quello del gruppo - e di allineamento tra gli svariati racconti di *business*: dalle storie delle persone che lavorano nell'azienda ai discorsi che nascono nell'interazione con il mercato del lavoro, passando per l'autobiografia dell'impresa stessa. Da questo punto di vista, possiamo dire che lo storytelling rappresenta il potere nelle sue azioni di possesso e di scambio, in quanto chi ne è in possesso può definire significati e punti di vista rispetto alle sfaccettature della realtà, e di conseguenza l'azione all'interno dei determinati contesti.

Quali sono allora i vantaggi di questo tipo di approccio narrativo alla realtà di chi 'fa impresa'? Che cosa significa accostarsi alle aziende con questo tipo di strumento interpretativo? Abbiamo visto come negli ultimi decenni l'adozione dell'approccio narrativo si sia rapidamente allargato anche alle realtà aziendali, perché le formazioni narrative fanno parte delle capacità neurologiche umane, e sono accessibili a tutti. Raccontare storie poi è un mezzo di azione, una risorsa che può essere sviluppata a partire da un materiale già esistente. Nelson Phyllis (1995) ha sottolineato come un approccio narrativo permetta di far apparire la dimensione emotiva dell'azienda e di illustrare la molteplicità dei punti di vista che la caratterizzano. Ha sostenuto anche che la narrazione possiede grandi qualità pedagogiche e che può rendere più interessante la presentazione dei dati.

Sulla scia di questi studi, osserviamo allora come l'approccio narrativo permetta una descrizione dettagliata del processo di costruzione delle rappresentazioni, dei rapporti di potere e delle identità nelle aziende. Infatti se l'approccio narrativo è predisposto a prestare attenzione alle manifestazioni dell'esperienza all'interno dell'azienda - ambiente in cui di fatto si dà più legittimità alla qualità di un argomento e alla credibilità del linguaggio dei numeri e delle statistiche -, non può che valorizzare micronarrazioni e controstorie che contribuiscono a loro volta a distribuire forme di sapere, influenzando l'aspetto decisionale e l'azione collettiva. Si pensi ad esem-

pio alla serie televisiva britannica *The Office* (2001), o al fenomeno delle sitcom ambientate in azienda (precisamente davanti alla macchinetta per il caffè), nate a partire dalla fortunata serie francese *Caméra Café*, che hanno contribuito a mettere in luce la presenza dello storytelling ‘alternativo’ e informale dei dipendenti nel contesto lavorativo. Queste narrazioni, se integrate alla *storyline* aziendale, possono contribuire al suo arricchimento, immettendo al suo interno la variabile inclusiva della cooperazione sociale che altrimenti ne rimarrebbe esclusa. Del resto gli studi scientifici sulla formazione del linguaggio sono concordi nel sostenere che le informazioni più importanti che i *Sapiens* si trasmettevano riguardassero gli umani stessi, piuttosto che il cibo o la caccia, e che per questo il nostro linguaggio si è sviluppato per fare pettigolezzi, per chiacchierare. Le teorie sono supportate da numerosi studi: avere informazioni credibili sugli individui di cui potersi fidare ha dato l’opportunità di ampliare i ranghi del gruppo, permettendo ai *Sapiens* di sviluppare forme di cooperazione sempre più sofisticate (Harari 2014, 35; Dunbar 1998):

[t]he kinds of things that people create through this network of stories are known in academic circles as ‘fictions’, ‘social constructs’, or ‘imagined realities’. An imagined reality is not a lie. [...] Unlike lying, an imagined reality is something that everyone believes in, and as long as this communal belief persists, the imagined reality exerts force in the world. [...] Ever since the Cognitive Revolution, *Sapiens* has thus been living in a dual reality. On the one hand, the objective reality of rivers, trees and lions; and on the other hand, the imagined reality of gods, nations and corporations. [...] The ability to create an imagined reality out of words enabled large numbers of strangers to cooperate effectively. But it also did something more. Since largescale human cooperation is based on myths, the way people cooperate can be altered by changing the myths – by telling different stories. (Harari 2014, 31-2)

L’invito per il manager insomma è quello di trarre vantaggio dall’ascolto delle storie che circolano all’interno dell’azienda, e a prestare attenzione al modo in cui comunicare le proprie intenzioni e le proprie decisioni. La narrazione è la chiave del successo: lo dice l’evoluzione.

## Bibliografia

- Barry, David (1997). «Telling Changes: from Narrative Family Therapy to Organizational Change and Development». *Journal of Organizational Change Management*, 10(1), 30-46.  
Barthes, Roland (1966). «Introduction à l’analyse structurale des récits». *Communications*, 8, 1-27.

- Boje, David M. (1991). «Consulting and Change in the Storytelling Organisation». *Journal of Organizational Science*, 4(3), 7-17. URL <https://www.emeraldinsight.com/journal/jocm?expanded=v3> (2019-02-23).
- Boland, Richard J.; Tenkasi, Ramkrishnan V. (1995). «Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing». *Organization Science*, 6(4), 350-72. DOI <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.350>.
- Bruner, Jerome Seymour (1988). *La mente a più dimensioni*. Trad. di Rodolfo Rini. Roma-Bari: Laterza. Trad. di: *Actual Minds, Possible Worlds*. London: Harvard University Press, 1986.
- Bruner, Jerome Seymour (1992). *La ricerca del significato. Per una psicologia culturale*. Trad. di Elisabetta Prodon. Torino: Bollati Boringhieri. Trad. di: *Acts of Meaning*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1990.
- Bruner, Jerome Seymour (1997). *La cultura dell'educazione*. Trad. di Lucia Cornalba. Milano: Feltrinelli. Trad. di: *The Culture of Education*. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1996.
- Bruner, Jerome Seymour (2002). *La fabbrica delle storie*. Roma-Bari: Laterza.
- Bruner, Jerome Seymour et al. (1969). *Il pensiero. Strategie e categorie*. Trad. di Emanuele Riverso. Roma: A. Armando. Trad. di: *A Study of Thinking*. New York: John Wiley & Sons, 1956.
- Citton, Yves (2013). *Mitocrazia. Storytelling e immaginario di sinistra*. Trad. di Giulia Boggio, Marzet Tremoloso. Roma: Alegre. Trad. di: *Mythocratie. Storytelling et imaginaire de gauche*. Paris: Éditions Amsterdam, 2010.
- Clark, Burton R. (1972). «The Organizational Saga in Higher Education». *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 178-84.
- Dunbar, Robin (1998). *Grooming, Gossip and the Evolution of Language*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Fisher, Walter R. (1984). «Narration as a Human Communication Paradigm. The Case of Public Moral Argument». *Communication Monographs*, 51(1), 1-22.
- Giroux, Nicole; Marroquin, Lissette (2005). «L'approche narrative des organisations». *Revue Française de Gestion*, 31(159), 15-44. URL <https://rfg.re-vuesonline.com> (2019-02-22).
- Harari, Yuval Noah (2014). *Sapiens: A Brief History of Humankind*. Trad. di Yuval Noah Harari. Toronto: McClelland & Stewart. Trad. di: תולדות האנוש [Kitsur toldot ha-enoshut]. Kfar Saba: Kinneret Zmora-Bitan Dvir, 2011.
- Hillman, James (1984). *Le storie che curano. Freud, Jung, Adler*. Trad. di Milka Ventura, Paola Donfrancesco. Milano: Raffaello Cortina Editore. Trad. di: *Healing Fiction*. Barrytown; New York: Station Hill Press, 1983.
- Musso, Patrizia (a cura di) (2007). *Internal Branding. Strategie di marca per la cultura d'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Orr, Julian Edgerton (1996). *Talking About Machines. An Ethnography of a Modern Job*. Ithaca; New York: Cornell University Press.
- Phillips, Nelson (1995). «Telling Organizational Tales: On the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations». *Organization Studies*, 16(4), 625-49. DOI <https://doi.org/10.1177/017084069501600408>.
- Qualizza, Gabriele (2009). «Lo storytelling nella comunicazione d'impresa». *Tiggor: rivista di scienze della comunicazione e di argomentazione giuridica*, 2(2), 4-17. URL <https://www.openstarts.units.it/handle/10077/3397> (2019-02-22).
- Salmon, Christian (2008). *Storytelling. La fabbrica delle storie*. Trad. di Giuliano Gasparri. Roma: Fazi. Trad. di: *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris: La Découverte, 2008.

# Impresa e narrazione in Italia

Fabrizio Panozzo

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Giulia Ferronato

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Under the pressure of an increasingly crowded and noisy competitive environment, companies face new challenges and meet new communication needs. The application of storytelling techniques for managerial practice uses tools that pertain to the world of literature. However, this is anything but new since the stories of companies are deeply intertwined in narrative structures and recurring archetypes. Throughout this chapter we will present the application of storytelling to satisfy different business objectives, first of all as a means to enhance and communicate culture and brand identity. In addition we will give an overview of some of the main realities that populate the panorama of business communication in Italy.

**Keywords** Storytelling. Companies. Business communication. Storyteller. Narrative structures.

**Sommario** 1 La svolta narrativa negli studi di management. – 2 Storytelling e funzioni aziendali. – 2.1 Marketing. – 2.2 Advertising. – 2.3 Organizzazione. – 3 Uno sguardo sul fenomeno della narrazione d'impresa in Italia. – 3.1 Cristiano Carriero. – 3.2 Andrea Fontana. – 3.3 Alessandro Zaltron. – 3.4 Monografie Istituzionali d'Impresa.

## 1 La svolta narrativa negli studi di management

Una ‘svolta narrativa’ ha influenzato negli ultimi decenni le scienze sociali e la teoria e pratica organizzativa introducendo approcci e metodi che fanno riferimento alla teoria letteraria, agli studi culturali e antropologici per approfondire la conoscenza della pratica manageriale (Czarniawska 2000). L’idea

di base del *narrative turn* è che gli studi di management possano essere riccamente influenzati e sviluppati grazie all'apporto delle teorie della narrazione. Tutti i luoghi di lavoro possono essere interpretati come contesti narrativi e le organizzazioni non contengono un'unica storia ma, al contrario, includono una pluralità di racconti che possono anche essere in contrasto l'uno con l'altro (Boje 1995; Boje, Rosile 2006; Brown 2006). I processi decisionali, ad esempio, così indispensabili e inevitabili all'interno delle imprese, si intrecciano profondamente con il ricordo dei trascorsi, sia positivi che negativi a seconda che l'obiettivo sia la ripetizione di una pratica di successo o la rettifica di un comportamento rivelatosi inefficace o inefficiente (Boje 1991).

Secondo l'autore francese Christian Salmon, la più grande sfida per le imprese contemporanee è quella di comunicare sia internamente sia esternamente la propria visione ed essenza. Nel suo bestseller del 2008 *Storytelling. La fabbrica delle storie* l'autore racconta la 'febbre da storie' che ha contagiatto quasi tutti i settori come un nuovo ordine narrativo nel quale la narrazione diventa il motore del capitalismo poiché in grado di influenzare opinioni, creare contenuti ad alto tasso emotivo (e quindi più coinvolgenti), promuovere e indirizzare il consumo. Dietro questa rapida diffusione ci sono diverse ragioni, in primo luogo la maggiore consapevolezza dell'esistenza di elementi narrativi in discipline diverse dalla letteratura e dalla linguistica e gli studi compiuti in narratologia vengono così riadattati in nuovi contesti. Le altre ragioni che continuano ad alimentare e a sostenere l'interesse nelle narrazioni, specialmente per le aziende, combinano le funzioni delle storie alle peculiarità del mercato odierno. Infatti, come afferma Schiff (2012), l'interesse per le storie è così durevole e rilevante grazie alle sue funzioni, in particolar modo la capacità di elaborare strutture di senso ed il fatto che la narrazione sia, da sempre, uno strumento utilizzato per la trasmissione di valori, tradizioni e conoscenza.

Le caratteristiche che appartengono, invece, alle imprese e che hanno promosso la diffusione delle storie risiedono in tre aspetti principali del mercato:

1. Sovrabbondanza di contenuti. Le aziende vivono in quello che Andrea Fontana chiama 'Content Continuum' in cui difficilmente risaltano;
2. Richiesta di informazioni: i consumatori tendono a richiedere sempre maggior informazioni specialmente in termini di responsabilità sociale delle aziende;
3. Il livello di comunicazione si articola maggiormente e si ricercano delle narrazioni in grado di esprimere in modo chiaro e coinvolgente queste informazioni.

Questi tre aspetti riflettono l'aggregato di ambizioni e bisogni ai quali le imprese sono chiamate a dare risposta. Il livello di attenzione è messo a dura prova da questo mare di contenuti e l'enorme ammon-

tare di informazioni che tutti dispongono si converte raramente in conoscenza e valore per le persone (Da Empoli 2002). La principale ripercussione sulle comunicazioni aziendali riguarda il linguaggio logico-formale che inizia, così, a competere con la narrazione letteraria. Le storie promettono di imprimersi nella memoria più a lungo dei fatti e delle persone che le raccontano poiché infondono significati ai numeri, alle azioni e ai personaggi (Gabriel 2000). A conferma di questa visione, la maggior parte dei saggi e articoli sulle narrazioni d'impresa sottolinea come il pubblico tenda a provare un maggior coinvolgimento a livello emotivo piuttosto che logico poiché nessun consumatore può essere definito razionale. In particolare, Robert McKee (1997), autore, docente e consulente di storie, evidenzia come il modo più efficace per persuadere sia proprio combinando un'idea alle emozioni attraverso una storia.

## 2 Storytelling e funzioni aziendali

La lunga lista di testi, articoli, saggi e libri che elogiano lo storytelling nell'ambiente imprenditoriale consentono di collocare questa pratica in diverse aree aziendali e di rispondere, anche nelle medesime aree, a obiettivi molti differenti. È stato associato al brand management, alla formazione professionale di dipendenti e leader, alla creazione ed applicazione di strategie aziendali, al marketing, al design di prodotto, servizio o *user-experience*. La lista, tuttavia, non è esaustiva e lo storytelling viene spesso presentato come uno strumento ad alto potenziale in grado di far fronte ad un vasto numero di necessità aziendali. In primo luogo questa tecnica di comunicazione si allaccia evidentemente alle comunicazioni d'impresa. Questo grande contenitore tuttavia abbraccia diverse ramificazioni quali il marketing, la pubblicità e l'organizzazione aziendale.

### 2.1 Marketing

«Il marketing non si basa più sulle cose che l'azienda fa, ma sulle storie che racconta». Questa frase di Seth Godin è diventata uno dei capisaldi del fenomeno storytelling. In particolare le attività di Marketing si sono avvicinate a pratiche narrative conseguentemente l'avvento del Marketing Narrativo, altrimenti conosciuto come Content Marketing poiché riguarda la creazione di contenuti avvincenti e convincenti volti al rafforzamento della percezione positiva del marchio (Pulizzi 2012). La generazione di contenuti è presente, oggi più che mai, all'interno dei più disparati settori tanto da segnare una vera trasformazione per le aziende le quali vengono sempre più frequentemente identificate come media companies in grado di produrre contenuti editoriali

(Carnevale Maffè, Colletti, Ciulli 2018). Secondo Pulizzi (2012) questo è il risultato del progressivo superamento di tre barriere per la creazione di contenuti. Il primo ostacolo riguardava il riconoscimento dell'azienda come entità che può generare elementi narrativi, in passato un privilegio attribuito unicamente a riviste, periodici e altri canali la cui attività principale è la produzione e diffusione di contenuti. Il secondo limite percepito dalle aziende rifletteva la mancanza di professionisti della narrazione all'interno del capitale umano di un'impresa. Attualmente è nota la tendenza del giornalismo di occuparsi di *copywriting* o delle aziende di assumere professionisti che possiedano capacità letterarie e di scrittura. L'ultima barriera è relativa alla tecnologia. La moltiplicazione di canali digitali ha permesso a un maggior numero di entità commerciali di diffondere le proprie narrazioni in qualsiasi momento e costi contenuti o nulli (Pulizzi 2012).

Uno degli esempi più noti di Content Marketing è il progetto di Coca Cola *Content 2020*. Nel 2011 Coca Cola ha pubblicato internamente un video che intendeva spiegare la strategia di marketing per gli anni a seguire. Gli obiettivi che si susseguono nel video posso essere sintetizzati così:

- ricerca di contenuti di qualità il cui principale ingrediente sia la coerenza tra gli interessi dei consumatori, l'identità del marchio e gli obiettivi di business;
- il contenuto deve essere 'liquido', cioè di rapida diffusione;
- il contenuto dovrebbe stimolare conversazioni: l'alta connettività impone che l'azienda sia in grado di innescare e gestire conversazioni in ogni momento.

Questa strategia prende coscienza del fatto che il consumatore ha acquisito maggior potere nei confronti delle narrazioni che appartengono al marchio. Ci sono casi in cui le storie generate dai consumatori sono più numerose delle narrazioni ufficiali. L'obiettivo dell'azienda dovrebbe allora essere quello di alimentare questa produzione e, allo stesso tempo, di renderla coerente e allineata allo storytelling aziendale, una sorta di narrazione dinamica che Coca Cola definisce come «lo sviluppo di elementi narrativi che vengono dispersi sistematicamente attraverso più canali di conversazione allo scopo di creare un'esperienza di marca unificata e coordinata». Come detto, il marketing deve affrontare nuove sfide che prevedono un maggior coinvolgimento del pubblico, un'esigenza ben espressa da Robert McKee nel suo best-seller *Story: Substance, Structure, Style, and the Principles of Screenwriting* in cui afferma che «le storie soddisfano un profondo bisogno umano di cogliere i modelli di vita, non semplicemente come esercizio intellettuale, ma all'interno di un'esperienza personale molto emotiva» (1997, 12).

Tuttavia, gli sforzi di marketing sono storicamente rivolti principalmente alla valorizzazione della reputazione allo scopo di aumenta-

re il profitto. Esiste quindi un ramo della narrazione aziendale chiamato storyselling che riguarda specificamente le attività di vendita. In questo caso, l'attenzione si concentra su singoli prodotti o servizi di un'impresa. Questa tecnica può essere applicata sia in fase pubblicitaria, quando il prodotto è finito e pronto alla vendita, sia nella precedente fase di creazione e produzione. In questo caso lo storytelling aiuta nella concezione, nell'incubazione e nello sviluppo del prodotto e nella progettazione di una migliore usabilità ed esperienza dell'utente. *Story-selling* è anche il titolo del libro di Fontana (2010) in cui l'autore presenta le tecniche e le strategie di narrativa volte a vendere prodotti, servizi o valorizzare l'autopromozione attraverso immagini, allegorie e metafore per posizionarlo nella mente dei consumatori, poiché secondo Fontana il consumismo oggi è diventato «pura narrazione».

## 2.2 Advertising

Un esempio tipico del panorama pubblicitario italiano è il Carosello, programma televisivo in onda dal 1957 al 1977 il cui fine era quello di promuovere aziende e prodotti attraverso delle brevi storie, spesso rappresentando spaccati di vita quotidiani il cui punto forte era la ripetitività che portava il pubblico ad affezionarsi a personaggi e situazioni. Il Carosello comprendeva scenette comiche nelle quali la pubblicità sottostava a delle regole ferree. Per esempio la lunghezza massima era di due minuti e mezzo di cui al massimo 30/35 secondi potevano essere destinati alla diretta promozione del prodotto. Inoltre il nome dell'azienda produttrice poteva essere menzionato o mostrato non più di sei volte per ogni sketch. È stato calcolato che circa il 79% di tutti gli spezzoni adottava una struttura narrativa basata su leggi cinematografiche e televisive e che si avvaleva di numerosi generi letterari tipici e stereotipati come le storie romantiche, i musical, i polizieschi (Alessandri 1994).

Claude Brémont ha analizzato la struttura di queste 'pillole cinematografiche' notando come fossero quasi sempre composte da pochi e ricorrenti elementi: la presenza di un obiettivo difficile da raggiungere, l'intervento di un eroe, solitamente rappresentato dal prodotto da pubblicizzare, e il successivo conseguimento di un lieto fine (Alessandri 1994). Gli anni del Carosello hanno segnato un periodo significativo per la televisione e la cultura italiana e hanno introdotto una serie di personaggi di successo le cui espressioni sono entrate nel linguaggio comune e nell'immaginario collettivo, collegandoli indissolubilmente al marchio di cui erano portavoce. Questo format è stato descritto come la forma più accurata di pubblicità televisiva e può rappresentare oggi un valido esempio dell'applicazione di storytelling nella pubblicità. In America, nota Fontana (2016),

l'American Tobacco Company ha realizzato il mito della donna indipendente e di successo che fuma, persuadendo milioni di donne a riconsiderare quello che è stato visto come un tabù per lungo tempo. Ha trasformato l'atto di accendere sigarette in un simbolo di protesta ed emancipazione, rappresentandole come 'torce di libertà' con riferimento a uno dei più importanti simboli americani, la Statua della Libertà. Il creatore di questo annuncio è Edward Bernays, considerato il padre delle relazioni pubbliche e autore del famoso libro *The Engineering of Consent* (1969). Nel suo libro descrive il consenso come «l'uso di un approccio ingegneristico – cioè un'azione basata solo sulla conoscenza approfondita della situazione e sull'applicazione di principi scientifici e pratiche sperimentate al compito di convincere la gente a sostenere idee e programmi» (Bernays 1969, 113).

Nonostante le strutture narrative della pubblicità siano le stesse da oltre cinquant'anni, il modo di fare pubblicità sta subendo un drastico cambiamento. Alcuni studi mostrano che un consumatore medio è esposto fino a 10.000 messaggi di marca al giorno. Naturalmente, in un mondo in cui la concorrenza è agguerrita e i marchi lottono per l'attenzione degli individui, non c'è più spazio per un tipo di pubblicità intrusivo e di scarsa qualità. Secondo quanto riportato da una ricerca di OnAudience.com del 2017, i pubblicitari statunitensi dichiarano una perdita di fatturato stimata a 15,8 miliardi di dollari a causa del blocco degli annunci pubblicitari. Questo attesta il fatto che un numero crescente di consumatori paga servizi oppure installa app proprio per evitare le pubblicità. In questo scenario le aziende non possono aspettarsi di continuare a pubblicizzare i propri prodotti in modo tradizionale.

Le strade che i marchi stanno intraprendendo si avvalgono di diverse tecnologie e tendenze. Innanzitutto, il modello social-media, in cui gli individui hanno una propria voce e possono consigliare e indirizzare le preferenze, ha invaso anche le strategie promozionali dei marchi. Un esempio è quello di Amazon, che deve il proprio successo anche ai commenti di milioni di consumatori che, liberamente, recensiscono prodotti e indirizzano il consumo. Questo fenomeno prende il nome di Consumer Generated Marketing e consente agli individui di ottenere informazioni sul marchio e sul prodotto durante il processo di acquisto. Il consiglio di un altro consumatore è percepito come molto più convincente rispetto ai contenuti di marca e contribuisce consistentemente allo sviluppo della reputazione del marchio.

Un'altra soluzione sviluppatasi negli ultimi anni riguarda l'introduzione della pubblicità nativa. Si tratta di una forma di pubblicità digitale che, invece di interrompere l'attenzione dei consumatori, rendendo disturbante il contenuto promosso, mira a inserirsi accuratamente nell'ambiente digitale circostante. Ciò è possibile grazie

a un migliore studio del posizionamento pubblicitario, quindi dei dati sulle preferenze, all'adozione di stili e formati grafici pertinenti. La pubblicità nativa è un business in crescita che ha generato un fatturato di 20,9 miliardi di dollari nel 2016 e, secondo Boland (2016), si prevede che rappresenti il 74% delle entrate pubblicitarie totali negli Stati Uniti entro il 2021.

I principali annunci nativi appaiono nelle piattaforme social come Facebook, Twitter e Instagram o nei motori di ricerca come Google, Bing e Yahoo sotto forma di banner posizionati nel mezzo di articoli e editoriali, post sponsorizzati nella home page dei social media, annunci a pagamento nelle pagine di ricerca, contenuti editoriali sponsorizzati. La pubblicità nativa è stata tuttavia criticata per la sua natura ingannevole a causa della ridotta differenza tra contenuto non commerciale e contenuto pubblicitario. La Federal Trade Commission (FTC), un'entità americana indipendente che promuove la protezione del consumatore, ha recentemente emanato dei regolamenti per questa forma di pubblicità online auspicando la presenza esplicita dell'indicazione 'advertisement' in modo che i consumatori possono essere sempre pienamente consapevoli di trovarsi di fronte a un contenuto commerciale.

Tuttavia, citando una famosa frase «Il nocciolo della questione è che nessuno legge gli annunci pubblicitari. La gente legge ciò che li interessa, e talvolta questo è un annuncio» del pubblicitario americano Howard Luck Gossage, possiamo riaffermare l'importanza di creare un contenuto avvincente (Gossage, Goodby 1995, 2). Le persone si interessano alle pubblicità quando esse comunicano qualcosa di più del prodotto e delle sue caratteristiche. Molte pubblicità di successo si basano su narrazioni accattivanti. È il caso del Dollar Shave Club, una start-up nata nel 2011 che è stata acquisita da Unilever per 1 miliardo di dollari dopo soli cinque anni dalla sua creazione. L'azienda vende prodotti per rasatura dedicata agli uomini e li consegna direttamente alla porta dei consumatori. Il loro primo video promozionale su YouTube conta 25 milioni di visualizzazioni e ha generato migliaia di commenti e condivisioni sui social media. La sceneggiatura spiritosa e divertente presenta l'azienda in modo chiaro ed efficace, evidenziando i loro punti di forza e palesando ironicamente le differenze con i marchi concorrenti.

La crescente saturazione del mercato e di informazioni, come detto precedentemente, abbassa il livello di attenzione degli individui e ostacola la ricerca di fonti di significato. Le scelte di acquisto dei consumatori saranno sempre più basate su convinzioni etiche, ideologiche e sociali. Le aziende hanno bisogno di ricercare un percorso di condizione con i consumatori, è tempo di lasciare da parte l'auto-referenzialità e di approfondire le questioni che interessano la società. Questa tendenza può essere esemplificata perfettamente dalle ultime campagne pubblicitarie di Nike (o Gillette, Benetton, Netflix, Pepsi, ecc.).

La campagna di Nike del 2018 ha visto come protagonista Colin Kaepernick, il giocatore di football americano escluso dalla squadra San Francisco 49ers per essersi rifiutato di prendere parte all'innanziale. Il suo gesto intende sostenere le minoranze afroamericane nella loro protesta contro la brutalità della polizia. Tuttavia questo atto, ritenuto antiamericano, gli è costato il contratto. Nike, invece, ha deciso di prendere le sue difese trasformando la propria campagna pubblicitaria globale in un messaggio «Credi in qualcosa, anche se significa sacrificare tutto». La campagna pubblicitaria 2018 di Nike è solo uno dei numerosi esempi che testimoniano il cambiamento di narrazione che molti grandi brand stanno attuando e che consiste nello spostamento dell'attenzione dal prodotto agli ideali. Tuttavia, questo tipo di narrazione risulta essere divergente e rischiosa per i marchi. Non sono una novità, infatti, le critiche dei consumatori che vengono manifestate attraverso hashtag denigratori e commenti che promuovono un boicottaggio collettivo. In particolare, la riprensione fa leva principalmente sullo sfruttamento, da parte dei brand, di questioni politiche e sociali allo scopo di conseguire meri fini di lucro. Tuttavia, questa rappresenta l'inevitabile evoluzione della pubblicità. I marchi non sono diventati improvvisamente filantropi bensì il percorso verso il profitto si è di fatto reso più lungo e articolato, e i marchi cercano di accaparrarsi spazi più rilevanti nel quotidiano del proprio pubblico, non composto unicamente dal momento del consumo ma abbracciando e promuovendo ideali più ampi con l'obiettivo di incrociare i destini della collettività (Iabichino 2017).

### 2.3 Organizzazione

Le teorie narrative trovano ulteriore applicazione nei processi di gestione delle crisi, nelle situazioni di cambiamento organizzativo e come strumento di formazione per manager e dipendenti. La crisi è un evento che include intrinsecamente un elemento narrativo. Lo storytelling, in questi casi, è chiamato a creare una trama attorno a un evento imprevedibile e disgregante. Il potere della narrazione di influenzare la creazione di significati è particolarmente rilevante nelle situazioni di crisi poiché in questi frangenti l'azienda solitamente fa fronte ad accuse e necessita di ristabilire fiducia tra i suoi *stakeholder* (Kopp et al. 2016). Le imprese devono quindi imparare come reagire e rispondere in tempo di crisi in modo efficace e costruttivo. In particolare in questi anni, quando la maggior parte delle comunicazioni avviene in tempo reale e a copertura mondiale grazie ai social media, la reputazione aziendale, costruita in anni di buone pratiche di comunicazione, rischia di essere distrutta in pochi minuti.

La recente polemica che ha investito Facebook ha comportato ampie critiche all'azienda per la cattiva gestione della crisi da parte del

proprio dipartimento di relazioni pubbliche. Lo scandalo conosciuto come Cambridge Analytica è esploso nel marzo 2018 quando i periodici «The Observer» e «The Guardian» hanno svelato come i dati di milioni di utenti di Facebook fossero stati sfruttati senza il loro consenso per attività di profilazione psicologica e usati successivamente per influenzare le opinioni politiche. A seguito della pubblicazione delle inchieste Mark Zuckerberg, fondatore e CEO di Facebook, ha tenuto il silenzio e ha rifiutato qualsiasi incontro pubblico per oltre una settimana. Successivamente, la posizione della società e dal suo leader fece intendere che lo sfruttamento di milioni di profili era stato una sorta di problema tecnico e Zuckerberg sottolineò pubblicamente di essere dalla parte delle persone. La reazione dell'azienda è stata fortemente criticata e percepita come ingannevole e inaffidabile.

Qualsiasi organizzazione comporta, in diversa misura, la gestione del cambiamento che si può considerare come un continuo processo di trasformazione (Chia 1999). Il cambiamento organizzativo può mettere a rischio modelli di identità ben consolidati. Pertanto, sono necessarie azioni efficaci, finalizzate a contenere gli sconvolgimenti e a tessere nuove storie aziendali. L'identità dell'organizzazione può essere vista come «processi continui di narrazione in cui sia il narratore che il pubblico formulano, modificano, applaudono e rifiutano vari elementi narrativi» (Czarniawska, Monthoux 1994). Il tema di cambiamento organizzativo può riferirsi anche all'inclusione della diversità nella forza lavoro (Lämsä, Sintonen 2006). Nei mercati odierni, infatti, sia le piccole che le grandi aziende stabiliscono continuamente relazioni con clienti e partner internazionali, spesso creando «team virtuali geograficamente dispersi» (Grisham 2006). L'eterogeneità dei team spazia dalla mera differenza in termini di esperienze e competenze a distanze linguistiche e culturali che risultano più difficili da gestire; tutte queste differenze possono essere sbrogliate e sviluppate attraverso un processo narrativo (Boyce 1996). La narrazione, in questo caso, offre un terreno interculturale che aiuta a soddisfare l'esigenza di una comunicazione efficace tra le diverse parti che si basa su messaggi di trasparenza, senso di appartenenza, positività e autenticità. Possono, infine, diventare storie che trasmettono cultura organizzativa e possono ispirare visione e strategia. Quest'ultima è un'attività spesso destinata al leader, il cui ruolo, tra gli altri, è quello di «portavoce dell'organizzazione» (Mintzberg 1981, 18). Per questo motivo, la narrazione, all'interno dei confini aziendali, viene anche associata a delle attività formative per il potenziamento della leadership. Stephen Denning, autore di numerosi libri su leadership, management, innovazione e storytelling organizzativo, descrive nel suo libro *The Leader's Guide to Storytelling* (2005) le similitudini tra narrazione e leadership associandole a due arti performative che hanno molto da offrire l'una all'altra. Il terre-

no comune identificato da Denning è quello della persuasione. Infatti, la persuasione è intrinsecamente parte di ogni narrazione poiché ogni storia contiene delle intenzioni. Secondo la sua visione, i professionisti ai vertici delle imprese non possono evitare la narrazione nel compimento delle loro mansioni quotidiane e, soprattutto in caso di cambiamenti organizzativi, essi hanno il ruolo di guidare e ispirare nuove direzioni di business.

Oltre alla formazione del management e dei collaboratori dell'azienda, lo storytelling viene spesso presentato come strumento pedagogico per la trasmissione di conoscenza e per lo sviluppo personale (Parkin 2001). Nella lettera agli azionisti per l'anno 2018, Jeff Bezos ha bandito le tradizionali presentazioni PowerPoint a punti a favore di testi narrativi durante i meeting interni. La procedura è la seguente: il team coinvolto legge la storia del tema all'ordine del giorno e poi, insieme, viene discusso il documento. I tre principali vantaggi della narrazione rispetto a una presentazione visiva risiedono in primo luogo nel concetto di *Homo Narrans* elaborato da Fisher (1984) secondo il quale gli individui sono naturalmente portati ad elaborare le informazioni in termini di storie. La seconda ragione è che la narrazione, al contrario degli elenchi puntati di cui solitamente sono ricchi i PowerPoint aziendali, ha la capacità di ispirare e aiutare la concettualizzazione di idee. Il terzo e ultimo motivo che giustifica questa scelta richiama il potere persuasivo delle storie e suggerisce che se non si potesse fare a meno dei dati, essi dovrebbero almeno essere combinati alle strutture narrative.

### **3 Uno sguardo sul fenomeno della narrazione d'impresa in Italia**

L'offerta di storytelling per le aziende è aumentata negli ultimi anni anche in Italia, sostenuta in particolare dal contributo di alcuni autori, docenti e divulgatori a cui possiamo aggiungere un crescente numero di consulenti che negli ultimi anni hanno gravitato intorno a questa disciplina provenendo dal mondo della pubblicità e del giornalismo. Oltre a questi professionisti, il termine *storyteller* è entrato nella qualifica di oltre duemila lavoratori. I narratori aziendali sono definiti come una figura professionale ibrida che soddisfa l'esigenza dell'azienda di informare, intrattenere, allineare le comunicazioni, emozionare (Carnevale Maffè, Colletti, Ciulli 2018). Il ruolo dello *storyteller* aziendale comprende diverse competenze il cui principale obiettivo è la valorizzazione del patrimonio narrativo dell'azienda. Secondo Fontana (2016) tra le competenze più rilevanti ci sono:

- capacità di creare strategie per rilevare i punti deboli e i punti di forza delle pratiche di comunicazione e impostare le direzioni future;

- abilità narrative;
- capacità di creare immaginari visivi che sostengono la narrazione;
- esperienza d'uso della narrazione cioè la conoscenza dei canali, del pubblico e dell'evoluzione della storia.

Anche se il ruolo del narratore aziendale si sta affermando come auto-qualifica sui social media, le agenzie e le figure professionali che hanno maturato competenze qualificate nello storytelling sono ancora poche. Il grande uso del termine storytelling e il gran numero di agenzie e corsi contribuiscono peraltro a moltiplicare i significati e le pratiche rendendo così complessa, e forse inutile, la perimetrazione di un ambito professionale preciso.

Le storie possono sembrare in un modo facile e veloce per narrare il business e molti professionisti nel corso degli anni si sono improvvisati in questo ruolo. Questo comporta principalmente due conseguenze problematiche:

- la sovrapposizione del termine storytelling con l'arte meno nobile di 'raccontare storie', percepita come ingannevole e con il solo obiettivo di vendere di più (Cosenza 2018);
- l'abuso del termine che ha svuotato il senso di questa metodologia e ha permesso la proliferazione di semi-professionisti.

Il primo effetto può essere ritrovato nel lavoro di Godin e Salmon, entrambi autori di libri best-seller sul marketing e sullo storytelling che hanno spesso abbinato l'arte della narrazione a una sorta di manipolazione del consumatore.

Anche la seconda conseguenza trova corrispondenza nelle parole di Salmon che nel suo libro *Storytelling. La fabbrica delle storie* (2008) denuncia una rapida saturazione da storie che porta a una diminuzione del valore e dell'impatto delle narrazioni stesse. Il rischio, quindi, di banalizzare e svuotare il significato del termine narrazione è presente in diversi contesti e occasioni, soprattutto nelle aziende. La crescente professionalizzazione del ruolo del narratore rappresenta una soluzione che potrebbe salvare le aziende da storie inefficaci. L'implementazione di strategie narrative dovrebbe seguire un approccio definito e strutturato ed esige, il più delle volte, un'accurata formazione professionale (Fontana, 2016).

In generale, tutti i corsi di storytelling offrono una comprensione approfondita delle principali necessità narrative aziendali, insegnando teorie e tecniche di comunicazione e si soffermano sulla costruzione delle storie. Inoltre, l'offerta differisce in base alle aree di applicazione che intende approfondire spaziando dai corsi di storytelling personale ai workshop per la valorizzazione della leadership, alla narrazione per le piattaforme digitali. Un esempio di storytelling orientato ai leader è la società I&G Management che dal 1988 si occupa del potere delle parole per manager e imprenditori. La società ha organizzato

il primo Storytelling for Leaders Workshop nel 2017 allo scopo di migliorare le capacità narrative sia in pubblico che a livello individuale.

### **3.1 Cristiano Carriero**

Cristiano Carriero, uno dei principali protagonisti della scena dello storytelling italiano, riunisce una volta all'anno i maggiori esperti italiani di storytelling aziendale in eventi chiamati Masterclass, una full immersion sulle pratiche di storytelling aziendale. Ha fondato nel 2016 la Content Academy con lo scopo di offrire corsi e workshop nei quali la conoscenza delle regole di comunicazione aziendale viene abbinata allo sviluppo di abilità di scrittura creativa. Questo doppio set di competenze consente, secondo Carriero, di evitare spiacevoli distorsioni, al fine di bilanciare tra una comunicazione aziendale conservativa e poco emozionale e il rischio di auto-compiacimento di cui spesso soffrono i lavori creativi. Carriero spiega che queste sono forze complementari e hanno bisogno di coesistere e di essere efficacemente gestite per la creazione di un progetto di storytelling aziendale.

### **3.2 Andrea Fontana**

Come per Carriero, anche il percorso di Andrea Fontana, considerato il Guru dello storytelling d'impresa in Italia, prevede una visione sulla narrazione che combina la pratica aziendale e lo studio delle teorie narrative. Fontana ha mantenuto un interesse accademico sullo storytelling aziendale scrivendo negli anni oltre dieci libri che sono diventati la lettura base per ogni professionista di questo campo e ha permesso la diffusione della conoscenza dello storytelling aziendale in Italia. Inoltre, è direttore degli studi per il corso di Storytelling aziendale presso l'Università Iulm di Milano e Presidente e ricercatore di *Osservatorio Storytelling*. Quest'ultimo è un tentativo di studiare il fenomeno e il suo impatto su diversi contesti aziendali e diffondere la conoscenza attraverso conferenze, eventi e workshop chiamati *Narrability Labs*. Fontana ha poi perseguito l'attività di storyteller per consentire alle aziende di far fronte alle loro esigenze narrative fondando una delle società di consulenza di maggior successo nel campo dello storytelling aziendale chiamata Storyfactory. Il team di lavoro di questa agenzia è composto da esperti di marketing strategico, branding, comunicazione e design narrativo che mirano a valorizzare il capitale narrativo di un'azienda e alla definizione dell'identità aziendale offrendo tre servizi principali:

- strategia di branding e design narrativo;
- progettazione dell'esperienza dei dipendenti;
- spazio e design dell'esperienza.

Il metodo sviluppato da Storyfactory comprende la creazione di prodotti narrativi, ma richiede un'indagine preventiva a spettro completo sul pubblico e le parti interessate prima di implementare un posizionamento definitivo e delle strategie narrative. L'approccio combina competenze tradizionali di comunicazione aziendale e abilità narrative per creare modelli per sviluppare un messaggio di marca.

### 3.3 Alessandro Zaltron

Il tentativo di strutturare una metodologia per l'applicazione dello storytelling aziendale può essere osservato in un altro caso italiano sviluppato dallo scrittore, ghostwriter e storyteller italiano Alessandro Zaltron e dalla psicologa industriale Francesca Gazzola che prende il nome di R.E.A.L. ©. Lo scopo di questa metodologia è tripli-ce e comprende il miglioramento dell'identità aziendale, la creazione di storie e la definizione di strategie di comunicazione aziendale. Le fasi dell'implementazione dello storytelling seguono un ordine specifico che prevede quattro diversi stadi Realtà, Esplorazione, Azione, Apprendimento:

1. Mappatura della realtà: ha l'obiettivo di indagare lo stato dell'arte delle comunicazioni aziendali per comprendere i punti di forza e le debolezze. In questa fase è anche importante verificare le narrazioni che circondano l'azienda sia esternamente che internamente e tracciare i flussi di comunicazione ufficiali e quelli non ufficiali. A seguito di queste attività di analisi, il team di storytelling intervista i top manager e i ruoli chiave identificati dall'azienda. L'analisi dei materiali di comunicazione, le interviste semi-strutturate e le indagini intraprese in questa fase portano alla realizzazione di un profilo di comunicazione aziendale.
2. Esplorazione: in questa fase l'obiettivo è quello di stabilire obiettivi coerenti e chiari tra i team e l'organizzazione nel suo insieme. La definizione di strategie e azioni produrrà un piano di comunicazione pluriennale.
3. Azione: implica la definizione precisa della mission, dei valori e la produzione pratica dei materiali di marketing come i testi per il sito web aziendale, le storie per i social media, ecc. In questa fase il team di storytelling affianca i manager e partecipa alle riunioni per dirigere le attività di comunicazione verso gli obiettivi stabiliti.
4. Apprendimento: questa fase prevede sessioni di formazione volte a migliorare la narrazione e le competenze di scrittura commerciale attraverso workshop e seminari.

Questo formato combina formazione, consulenza, strategie di accompagnamento e creazione di prodotti di comunicazione. Uno di questi prodotti narrativi per lo storytelling aziendale è il Romanzo d'impresa™ ideato da Zaltron e proposto come un nuovo genere letterario. Il prodotto rientra nella collana editoriale pubblicata dalla casa editrice FrancoAngeli e curata dallo stesso Zaltron. Quest'ultimo l'ha creata poiché convinto che ogni azienda, come anche ogni persona, trovi il proprio fondamento e nutrizione nel capitale narrativo che viene in questa serie espresso come una biografia romanzzata dell'imprenditore o dell'azienda stessa. Mentre la comunicazione aziendale presta particolare attenzione a uno stile narrativo sobrio e conciso, questo strumento può esplorare un'ampia gamma di stili narrativi differenti. L'esperienza e le competenze di Zaltron come scrittore gli permettono di adattare lo stile del romanzo a ciascun protagonista in base alla sua personalità. Quindi, la produzione di Romanzi d'impresa™ spazia dall'umorismo alle storie serie, dalle narrazioni spensierate agli esempi emozionanti di rinascita in seguito a difficoltà e fallimenti. Infatti, questo prodotto di storytelling ha il merito di rivelare quegli aspetti aziendali che non sono sempre noti al pubblico e che mostrano l'umanità e anche le fragilità presenti in qualsiasi storia di successo imprenditoriale. L'obiettivo principale che si pone il romanzo, tuttavia, è quello di migliorare la reputazione e la credibilità, rinforzando identità ed esplorando il significato sociale dell'azienda. In effetti, come già detto, le buone pratiche aziendali possono diventare modelli positivi per altre organizzazioni. Nonostante la grande varietà stilistica, questo prodotto segue regole di produzione definite e le aziende possono scegliere esclusivamente tra le opzioni 'Oro' che consiste nella realizzazione di un libro di 100 pagine in sei mesi ed attraverso dieci incontri con gli imprenditori e 'Argento' che propone la stesura di un libro lungo 60 pagine realizzato in tre mesi grazie a cinque incontri in azienda.

La creazione e la registrazione del marchio è un tentativo di stabilire uno standard universale per questo tipo di applicazione di narrazione aziendale. Secondo i creatori di Romanzo d'impresa™, questo mezzo di narrazione è particolarmente richiesto dalle aziende poiché testimonia e fissa la storia aziendale e viene commissionato solitamente per la celebrazione di occasioni speciali come l'anniversario o il raggiungimento di obiettivi particolarmente rilevanti.

I romanzi d'impresa scritti da Zaltron aspirano a essere trasformati in diversi prodotti narrativi come corsi di formazione interni su valori aziendali, contenuti per i social media e video aziendali.

Come riportato da Zaltron e dal suo team le imprese italiane faticano ancora a considerare i progetti di storytelling aziendale come uno strumento strategico. Nonostante il caloroso benvenuto alle storie all'interno dell'azienda, gli imprenditori e i manager sembrano non avere una consapevolezza sufficiente dei valori che la narrazione può aggiungere all'azienda. La realizzazione di Romanzo d'im-

presa™ aiuta in questo senso ad aumentare la riconoscibilità di ogni azienda attraverso la propria storia e a fornire un nuovo strumento certificato per le strategie di comunicazione aziendali.

### **3.4 Monografie Istituzionali d'Impresa**

La diffusione delle pratiche di storytelling è anche promossa da bandi europei, nazionali e regionali e da progetti universitari e corsi di laurea che sempre più frequentemente includono nel proprio piano formativo le tecniche di narrazione per le imprese.

Diversi, infatti, sono i progetti che sono sorti in seno alle Università in questi anni e sono volti alla valorizzazione del patrimonio narrativo dell'impresa. Tra questi, troviamo la proposta dell'associazione culturale 'Osservatorio Monografie Istituzionali d'Impresa' (OMI) che prende ufficialmente forma nel 2011 dall'idea del Professor Magagnino in collaborazione con i consulenti Stefano Russo e Tiziana Sartori.

L'archivio OMI viene definito una realtà unica a livello nazionale ed europeo.

Altri progetti che si occupano di Monografie d'Impresa sono la Fondazione Isec che conta un archivio di circa duecento monografie, L'Università La Sapienza di Roma che ha recentemente avviato un progetto di archiviazione collegato all'Osservatorio di Verona e un collezionista privato che possiede circa 4.000 opere.

L'osservatorio persegue una duplice missione: in primo luogo colleziona, esamina e cataloga più di un migliaio di Monografie d'Impresa. Le monografie presenti nell'archivio sono a disposizione degli studenti, dei professionisti nel campo della comunicazione, degli imprenditori e, in generale, di chiunque sia interessato alle pratiche di comunicazione d'impresa.

OMI ha, inoltre, un intento educativo e didattico ed è infatti collegato al Dipartimento di Cultura e Civilizzazione dell'Università di Verona offrendo tirocini, laboratori e conferenze agli studenti del corso in Comunicazione Istituzionale che hanno, così, la possibilità di approfondire le caratteristiche della comunicazione delle aziende, recensendo e catalogando le loro monografie.

La monografia d'impresa viene definita dal Presidente di OMI, il professor Mario Magagnino, come lo strumento di comunicazione che raccoglie e organizza tutti gli aspetti istituzionali di un'impresa incluse le origini, l'evoluzione, i beni tangibili come la produzione, le sedi produttive, le risorse finanziarie, e anche gli aspetti intangibili come il capitale umano, i valori e la coerenza delle attività nel tempo (Foroni, Magagnino 2010).

Le monografie non sono un'invenzione recente, al contrario, esse sono parte delle pubblicazioni d'impresa fin dalla prima metà del XX secolo.

Nonostante la monografia venga definita un concetto che può essere espresso attraverso diversi linguaggi, essa trova maggior realizzazione nella forma scritta. Come il professor Magagnino ricorda, la comunicazione d'impresa nasce insieme alla azienda stessa ed è anche istintivamente connessa al formato libro. La quasi totalità dell'archivio è infatti composto da libri e cataloghi aziendali in grado di raccontare le caratteristiche materiali e immateriali oltre alle implicazioni socioculturali dell'attività dell'impresa e permette così di consegnare una rappresentazione aziendale quanto più accurata attraverso le storie, i dati e le immagini che caratterizzano l'impresa.

La monografia comunemente include:

- un testo di presentazione, solitamente una lettera dell'imprenditore;
- i più rilevanti traguardi che costellano l'evoluzione dell'azienda;
- le attività principali e collaterali dell'impresa;
- le strategie di sviluppo e le direzioni future.

L'archivio dell'Osservatorio contiene due categorie monografiche:

- Classica Monografia Istituzionale d'Impresa: consiste in una precisa fotografia della realtà aziendale. Per questo motivo dovrebbe essere frequentemente aggiornata. Viene scelta in occasione di particolari decisioni manageriali come l'espansione in nuovi mercati, l'apertura di nuove sedi o altri momenti in cui è necessario rafforzare l'immagine aziendale agli occhi degli stakeholder. Questo tipo di monografia viene raramente pubblicato e messo in vendita e distribuito da una casa editrice, al contrario è solitamente concepito e realizzato da un'agenzia creativa o da un Art Director a uso esclusivo dell'azienda.
- Biografia d'Impresa: presenta la storia complessiva dell'azienda oppure la singola biografia dell'imprenditore, di un prodotto o di un servizio. Questa categoria si avvicina al Romanzo d'Impresa concepito da Alessandro Zaltron in termini di contenuto e attrattività poiché riflette gli aspetti storici, sociologici ed esistenziali dell'impresa. Questo formato inoltre, a differenza della monografia istituzione d'Impresa, viene solitamente pubblicato da un editore che ne permette l'eventuale commercializzazione.

L'evoluzione del contenuto delle monografie rispecchia i cambiamenti nella percezione dell'essenza aziendale. Come ricorda Stefano Russo, responsabile della comunicazione di questo progetto fin dagli albori, negli anni '80 e '90 il concetto di imprenditorialità, soprattutto nelle imprese italiane, era più marcato rispetto ad oggi ed anche la monografia aziendale gravitava essenzialmente intorno alla figura dell'imprenditore. La tendenza di questi ultimi anni si avvicina di più ad una visione olivettiana di impresa e la monografia sembra impegnata maggiormente a trasmettere il vissuto dei dipendenti ed il clima aziendale.

Un altro aspetto interessante è che questo strumento di narrazione aziendale è considerato uno degli strumenti del management al pari dei Bilanci d'esercizio e dei Musei d'Impresa ma, contrariamente a questi, la percezione che deriva dall'Osservatorio è che la Monografia Istituzionale non sia ancora stata accuratamente analizzata e soffra della mancanza di una solida letteratura sull'argomento. Lo scopo dell'Osservatorio è dunque di preservare e arricchire questo prezioso archivio e inoltre di stimolare la ricerca su questo tema. Inoltre, uno degli obiettivi più stringenti di OMI riguarda l'intensificazione della collaborazione con gli altri strumenti di Heritage marketing e, in particolare, con i Musei d'Impresa.

Questo progetto testimonia la crescente necessità di esplorare lo storytelling d'impresa a livello accademico e di ricerca, contrariamente alla grande popolarità del termine storytelling. In conclusione, il lavoro e la ricerca di OMI sembra in controtendenza rispetto a una percezione generale dello storytelling volta a valorizzare una narrazione più immediata e visiva incoraggiata soprattutto dalle piattaforme digitali e dai social media.

## Bibliografia

- Alessandri, Alessandra (1994). «L'eredità di Carosello». *Campagne. Quaderni di ricerca e cultura della comunicazione d'impresa*, 11, 92-5.
- Bernays, Edwards (1969). «The Engineering of Consent». *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 250, 113-20.
- Boje, David (1991). «Organizations as Storytelling Networks: a Study of Story Performance in an Office-Supply Firm». *Administrative Science Quarterly*, 36, 106-26.
- Boje, David (1995). «Stories of the Storytelling Organization: a Postmodern Analysis of Disney as Tamara-land». *Academy of Management Journal*, 38(4), 997-1035.
- Boje, David; Rosile, Grace Ann (2006). «Death, Terror and Addiction in Motivation Theory». Brewis, Joanna et al. (eds), *The Passion of Organizing. A Critique of Motivational Theory*. Malmö: Liber & Copenhagen Business School Press, 65-92.
- Boland, Margaret (2016). «Native Ads Will Drive 74% of All Ad Revenue by 2021». *Business Insider*. URL <https://www.businessinsider.com.au/native-ads-will-drive-74-of-all-ad-revenue-by-2021-2016-11> (2019-02-22).
- Brown, Andrew (2006). «A Narrative Approach to Collective Identities». *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-53.
- Boyce, Mary (1996). «Organizational Story and Storytelling: a Critical Review». *Journal of Organizational Change Management*, 9(5), 5-26.
- Carnevale Maffè, Carlo Alberto; Colletti, Giampaolo; Ciulli, Diego (2018). *G factor: storie di imprese italiane che crescono con Google*. Milano: EGEA.
- Chia, Robert (1999). «A 'rhizomic' Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change». *British Journal of Management*, 10, 209-27.

- Cosenza, Giovanna (2018). *Semiotica e comunicazione politica*. Roma-Bari: Laterza.
- Czarniawska, Barbara (2000). *The Uses of Narrative in Organization Research*. Gothenburg: Gothenburg Research Institute Report.
- Czarniawska-Joerges, Barbara; Monthoux, Pierre Guillet de (eds) (1994). *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. Switzerland: Harwood Academic Publishers, 9-10.
- Czarniawska-Joerges, Barbara; Sevòn, Guje (eds) (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin; New York: De Gruyter.
- Da Empoli, Giuliano (2002). *Overdose. La società dell'informazione eccessiva*. Venezia: Marsilio.
- Denning, Steve (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fisher, Walter (1984). «Narration as a Human Communication Paradigm: the Case of Public Moral Argument». *Communication Monographs*, 51, 1-22.
- Fontana, Andrea (2010). *Story-selling. Strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda*. Milano: Rizzoli.
- Fontana, Andrea (2016). *Storytelling d'impresa. La guida definitiva*. Milano: Hoepli.
- Foroni, Lorena; Magagnino, Mario (2010). *Monografie istituzionali d'impresa*. Verona: QuiEdit.
- Gabriel, Yiannis (2000). *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gossage, Howard Luck; Goodby, Jeff (1995). *The Book of Gossage*. Copy Workshop.
- Grisham, Thomas (2006). «Metaphor, Poetry, Storytelling and Cross-cultural Leadership». *Management Decision*, 44(4), 486-503.
- Iabichino, Paolo (2017). *Scripta Volant. Un nuovo alfabeto per scrivere (e leggere) la pubblicità oggi*. Torino: Codice.
- Kopp, David et al. (2011). «'Relaaax, I Remember the Recession in the Early 1980s...': Organizational Storytelling as a Crisis Management Tool». *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), DOI <https://doi.org/10.1002/hrdq.20067>.
- Kotter, John (2012). «Accelerate!». *Harvard Business Review*, 90(11), 45-58.
- Lämsä, Anna-Maija; Sintonen, Teppo (2006). «A Narrative Approach for Organizational Learning in a Diverse Organisation». *Journal of Workplace Learning*, 18(2), 106-20.
- McKee, Robert (1997). *Story: Substance, Structure, Style and the Principles of Screenwriting*. New York: ReganBooks.
- McLuhan, Marshall (1999). *Gli strumenti del comunicare*. Milano: Il Saggiatore.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan. DOI <https://doi.org/10.1177/017084069001100414>.
- Parkin, Margaret (2001). *Tales for Coaching: Using Stories and Metaphors to Facilitate Learning*. London: Kogan Page.
- Pulizzi, Joe (2012). «The Rise of Storytelling as the New Marketing». *Publishing Research Quarterly*, 28(2), DOI <https://doi.org/10.1007/s12109-012-9264-5>.
- Salmon, Christian (2008). *Storytelling. La fabbrica delle storie*. Roma: Fazi.
- Schiff, Brian (2012). «The Function of Narrative: Toward a Narrative Psychology of Meaning». *Narrative Works: Issues, Investigations & Interventions*, 2(1), 33-47.

# Impresa significante

**Carlo Bagnoli**  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Since 2008, a research team of Management Department (Ca' Foscari University of Venice) has been conducting various action-research projects to support the strategy reconsideration of many businesses, with the supervision of the author of the present paper. These experiences lead to the Significant Business Manifesto, which aspires to imagine a new entrepreneurial model for all the Italian businesses, but inspiring even for the single one. The proposed model is structured on gradually more actionable levels: vision, mission, strategy, and business model. Such levels should characterize the ideal type of Italian business and should guide the related questions which every actual business needs to answer.

**Keywords** Strategy. Innovation. Business. Meaning. Humanism. Identity.

**Sommario** 1 Un nuovo modello imprenditoriale. – 2 La visione: il nuovo rinascimento è l'impresa. – 3 La missione: l'impresa significante. – 3.1 La missione a livello di focus: ‘la crescita esponenziale’. – 3.2 La missione a livello di credenze: la ‘proposta italiana’. – 3.3 La missione a livello di valori: l’umanesimo digitale’. – 3.4 La missione a livello di scopo: la ‘trasformazione sostenibile’. – 4 Una vecchia mancanza imprenditoriale.

## 1 Un nuovo modello imprenditoriale

La crisi prima finanziaria e poi economica che, a partire dal 2008, ha investito le imprese italiane (e non solo), e dalla quale molte non sono ancora uscite, ha accelerato un’evoluzione già in atto nel contesto competitivo (cf. Bagnoli, Biloslavo 2012, 247-73). Infatti, già prima dell'avvento della crisi, le imprese italiane si trovavano ad affrontare importanti sfide strategiche imposte dall'emersione di trend:

1. Politico-economici, in particolare la globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco che aumenta l'intensità della competizione internazionale comportando, tra l'altro, una progressiva trasforma-

---

zione dei prodotti in *commodities* con una conseguente erosione dei margini;

2. Socioculturali, in particolare il cambiamento del comportamento del consumatore medio che oltre al prezzo e alle funzioni del prodotto è sempre più attento anche ai contenuti immateriali quali la creatività, il design e la sostenibilità ricercando significati ed esperienze nuove;
3. Tecnologici, in particolare l'avvento della quarta rivoluzione industriale che tra gli altri effetti porta a ridurre il ciclo di vita dei prodotti ma anche le economie di scala permettendo o imponendo la riconfigurazione di prodotti, processi e modelli di business.

Studiosi ed esperti, anche al di fuori del mondo accademico, concordano nel ritenere che l'innovazione sia ormai l'unica strategia perseguitabile dalle imprese italiane per rispondere alla sfida portata dai concorrenti operanti nelle economie emergenti e, più in generale, per uscire dalla crisi che le ha investite (cf. almeno Butera, De Michelis 2011). Alcuni esperti sostengono, poi, l'esigenza di affiancare all'innovazione tecnologica, volta a modificare le funzioni del prodotto per soddisfare i bisogni esplicativi del cliente, l'innovazione culturale, volta a modificarne i significati per soddisfare anche i bisogni latenti del cliente (fra gli altri, cf. Verganti 2009). Questo perché le persone comprano i prodotti non solo per le loro performance funzionali, ma anche per i messaggi che incorporano (cf. Levy 1959). I prodotti hanno, infatti, una doppia natura: la dimensione utilitaristica, che ha a che fare con la funzionalità, le prestazioni, l'usabilità, l'affidabilità e il prezzo, e la dimensione simbolica, ugualmente importante, che riguarda i significati, i messaggi, il design, le emozioni e lo status. Se il produttore è consapevole di vendere simboli oltre che 'utensili', può avere una visione più completa del prodotto capendo non solo come l'oggetto proposto possa soddisfare determinati bisogni pratici, ma anche come esso possa veicolare significati a livello culturale.

Alcuni esperti sostengono, inoltre, l'esigenza di affiancare all'innovazione culturale del prodotto l'innovazione culturale del modello di business (si veda, fra gli altri, Battistella, Biotto, De Toni 2012). Accanto all'innovazione di prodotto (e processo) assume, infatti, sempre più importanza l'innovazione di modello di business, che si concretizza nella riconfigurazione della *value chain* e del *value system*, per creare un nuovo spazio di mercato che, rendendo irrilevante la concorrenza, permetta un incremento di valore per l'impresa e per il cliente. L'obiettivo non è giocare meglio degli altri, bensì cambiare le regole del gioco (cf. Markides 1997), risolvendo il paradosso tra maggior valore e minore costo (cf. Kim, Mauborgne 1997). Se l'innovazione tecnologica, *in primis* quella digitale, crea opportunità/necessità evidenti per l'innovazione del modello di business, altrettanto vale

per l'innovazione culturale. I nuovi significati attribuiti ai prodotti (es. prodotti sostenibili) devono essere trasferiti anche a tutti gli altri elementi del modello di business (es. processi sostenibili, risorse rigenerabili, ecc.) per non perdere coerenza strategica.

Attraverso questo contributo, si vuole sostenere l'esigenza di innovare il modello e, quindi, la strategia di business partendo dalla domanda: 'Perché l'impresa esiste e qual è la sua ambizione?', al fine di (ri)definire in modo preciso l'identità aziendale. Il riconoscimento esplicito dell'ultima ha lo scopo di far emergere i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa. La precisa definizione dell'identità aziendale è, quindi, un presupposto fondamentale per supportare la coerente ridefinizione della strategia e del modello di business nella prospettiva del significato che questo contributo accoglie. In altri termini, l'identità aziendale, trasmessa attraverso la visione e missione aziendale, deve essere il 'faro' che guida la strategia, la quale porta, a sua volta, alla (ri)definizione del modello di business.

Lo sviluppo, dal 2008, di numerosi progetti di ricerca-azione, volti a sostenere imprese di tutte le dimensioni e operanti in tutti i settori a ripensarsi strategicamente, ha permesso a un gruppo di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia coordinato dall'autore del presente contributo di redigere il manifesto dell'Impresa significante. L'ambizione di tale manifesto è immaginare un nuovo modello imprenditoriale per il sistema di imprese italiane che sia, però, d'ispirazione per la singola impresa. Il modello proposto è visivamente rappresentato attraverso un tetraedro regolare [fig. 1] si articola su piani progressivamente più operativi identificando, in successione: la visione, la missione, la strategia e il modello di business che dovrebbero caratterizzare un'impresa italiana idealtipica, e le correlate domande a cui dovrebbe invece rispondere ogni impresa reale.

Da alcuni anni, anche per effetto della crisi economica, assistiamo a una rinascita dell'interesse reciproco fra il mondo imprenditoriale e quello letterario, accomunati dal significato di 'impresa'. Sempre più imprenditori innovano le loro organizzazioni attingendo alla cultura umanistica, e sempre più scrittori rappresentano il nostro tempo guardando alla cultura imprenditoriale. Il presente contributo ambisce a far riflettere gli imprenditori sull'importanza di investire sull'innovazione culturale del prodotto e, soprattutto, del modello di business della loro impresa, dopo aver riconosciuto esplicitamente i significati strategici che ne caratterizzano l'identità. Ambisce, altresì, più umilmente, a far riflettere gli scrittori sulla possibilità che, per dare vita a un'"impresa letteraria", la strategia vincente possa essere raccontare un'"impresa significante". Nei paragrafi successivi si approfondiranno così solo i concetti della visione e missione di un'impresa significante in quanto più astratti e meno tecnici di quelli della strategia e del modello di business, e quindi più funzionali a creare un terreno comune tra il mondo imprenditoriale e quello letterario.

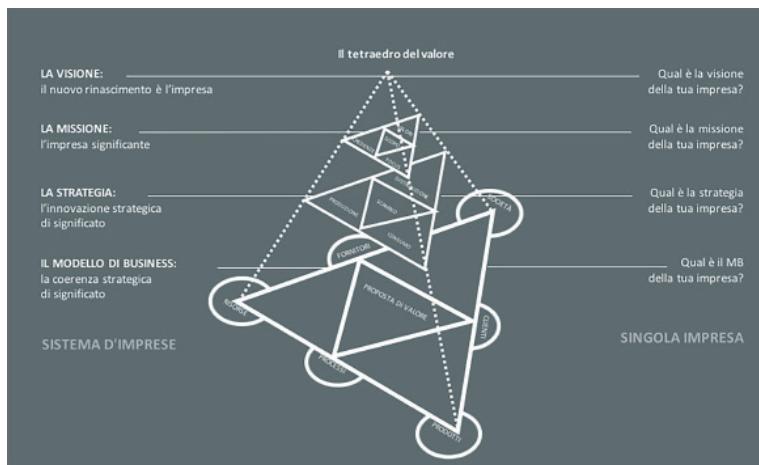


Figura 1 Il tetraedro del valore dell'impresa significante

## 2 La visione: il nuovo rinascimento è l'impresa

Si vuole promuovere un movimento di imprese sincronizzate la cui impresa comune sia guidare un nuovo rinascimento facendo leva sul patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale che caratterizza l'Italia, abbandonando i pessimismi legati ai problemi strutturali del Paese e i protagonisti ostacoli alla maturazione del sistema Paese.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*, in corso di pubblicazione)

La visione aziendale descrive la situazione futura desiderata per l'impresa. Essa riguarda qualcosa che non esiste oggi e che non è mai esistito in precedenza e agisce sul lato emotivo coinvolgendo l'intera organizzazione verso il raggiungimento dell'obiettivo (cf. Collins, Porras 1996). Quella che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: il nuovo rinascimento è l'impresa. L'impresa è qui intesa sia come missione impossibile a causa della perdurante condizione di crisi in cui versa più o meno gravemente l'Italia ormai da un decennio, sia come azienda o sistema di aziende che dovrebbero farsi carico di far rinascere il Paese per la seconda o, forse, terza volta.

La prima volta è avvenuta nel 1400, quando in un territorio frammentato in piccoli Stati in guerra tra loro lo spirito d'impresa dei principi-mercanti incontrò la capacità creativa degli artisti-artigiani producendo il Rinascimento italiano, la cui opera più simbolica è forse l'*Uomo vitruviano* di Leonardo da Vinci. Lorenzo il Magnifico

creò una cerchia artistico-intellettuale assieme a Botticelli e Poliziano, Papa Giulio II commissionò la decorazione delle Stanze Vaticane a una serie di artisti, fra cui Raffaello che dipinse l'affresco *La Scuola di Atene*, e Gian Giorgio Trissino curò la formazione di Andrea Palladio al quale il conte Paolo Almerico commissionò la costruzione di villa Almerico Capra, detta poi familiaremente 'La Rotonda', tanto per citare alcuni esempi. In questo periodo si rivoluziona non solo l'arte in tutte le sue forme, ma anche la politica attraverso il trattato *Il Principe* di Niccolò Macchiavelli, l'editoria attraverso le innovazioni portate da Aldo Manuzio e il commercio attraverso il trattato *Summa de arithmeticā, geometriā, proportioni et proportionalitā* di Luca Pacioli, che segna la nascita della contabilità. In questo periodo emerge il senso estetico italiano che nel corso del tempo alimenterà anche le iniziative imprenditoriali in (quasi) tutti i settori industriali ma, soprattutto, in quelli delle 3 'A': Arredamento, Abbigliamento e Alimentazione. Questi sono gli ambiti che più di altri determinano lo stile di vita nelle società moderne, dal momento che quest'ultimo dipende da come si arreda la propria abitazione, da come ci si veste e da cosa si mangia.

La seconda volta che il gusto per l'impresa, per la missione impossibile, per il laboratorio in cui creare opere uniche e universali ha permesso all'Italia di rinascere si colloca alla fine delle Seconda guerra mondiale, quando imprenditori e designer visionari costruirono assieme un nuovo Paese. L'incontro tra i fratelli Cassina e Giò Ponti portò a realizzare la sedia *Superleggera*, quello tra Aurelio Zanotta e i fratelli Castiglioni lo sgabello *Mezzadro*, quello tra Aldo Bai, Pio Reggiani e Aldo Barassi, fondatori della Arflex, e Marco Zanuso la poltrona *Lady*. Non solo. L'incontro tra Michele Alessi e Aldo Rossi portò a realizzare la caffettiera *Cupola*, quello tra Adriano Olivetti ed Ettore Sottsass la macchina da scrivere *Valentine*, e Giovanni Battista Giorgini nel 1951 organizzò la prima sfilata di moda italiana, creando di fatto la moda italiana stessa. In questo periodo avviene un cambiamento radicale di linguaggio, gusto e modelli produttivi che apre la strada al successo del Made In Italy (cf. Bassi 2017). Il design italiano si fa promotore di una creatività 'utile' contrapposta a quella 'inutile' caratterizzante l'arte (cf. Johansson 2006; Capra 2008). Il bello e il ben fatto entrano nella vita quotidiana di milioni di persone. Tradizione e innovazione si fondono in quello che alcuni studiosi definiscono il secondo Rinascimento italiano e che, anche in base a un vecchio adagio, potrebbe preludere all'avvento di un terzo, fondato ancora una volta sulla valorizzazione del talento e sulla dimensione estetica, la cui etimologia, vale la pena ricordarlo, risale al greco *aistetikòs*: sensibile, capace di sentire (cf. Morace, Lanzone 2010 e

Gobbi, Lanzone, Morace 2012).<sup>1</sup> Un terzo Rinascimento Italiano paradossalmente abilitato, come d'altronde i primi due, proprio dalle condizioni di profonda crisi in cui versa il Paese, perché è nelle situazioni disperate che gli italiani spesso trovano la forza per reagire.

Già nel 2010 si era costituita un'associazione di studiosi ed esperti denominata *The Renaissance Link* la cui ambizione era sostenere il modo italiano di fare impresa recuperando: «i valori distintivi della qualità italiana, quei valori che proprio il Rinascimento ha dimostrato quanto possono essere universali: la creatività, l'innovazione, la bellezza, la sostenibilità, la ricchezza nella differenza e un forte legame con il territorio» (cf. <https://www.slideshare.net/Tetopetrucci/the-renaissance-link>). Per i fondatori rilanciare questi valori significava non tanto guardare nostalgicamente al passato, quanto riflettere su un nuovo paradigma economico e sociale che mettesse a fuoco la concreta possibilità di una felicità quotidiana per tutti. L'ipotesi di partenza è che «la crisi globale che ci sovrasta prima di essere una crisi contabile è una crisi di motivazione e di significati» (cf. <https://www.slideshare.net/Tetopetrucci/the-renaissance-link>); naturale conseguenza del capitalismo di derivazione anglosassone, che piega l'economia reale a quella finanziaria, caratterizzata dall'ansia dei risultati a breve termine e dall'indifferenza alla persona e alla qualità in nome di un liberismo male interpretato. L'associazione ha, pertanto, promulgato un manifesto fondato sui seguenti punti:

1. Riunificare esperienza etica e valore economico attraverso l'estetica. Sperimentare la cura e il gusto nella ridefinizione dell'esperienza, che nasce dall'incontro tra la cultura e la capacità di creazione, tra la sensibilità e la bellezza;
2. Rimettere al centro la cultura del fare, l'esperienza delle Arti e dei Mestieri, l'apprendistato della Bottega Rinascimentale, dando nuova dignità e prestigio al saper fare, conciliando innovazione tecnologica e tradizione artigianale. Prendere a modello dal Rinascimento la sua capacità di integrazione dei saperi, di sviluppo e irradiazione;
3. Puntare sull'alleanza tra progetto imprenditoriale, qualità territoriale e talento artistico. Ridefinire l'impresa come elemento strutturale per costruire un nuovo modello sociale, un territorio vivo, una visione politica;
4. Considerare la città come un laboratorio aperto di incontri ed esperienze culturali, formative, interdisciplinari, in cui le imprese illuminate tornino a giocare un ruolo decisivo nell'organizzazione sociale e nell'espressione del talento.

---

<sup>1</sup> Il forte richiamo al talento dipende dal fatto che è con il Rinascimento che esso inizia a essere riconosciuto come qualità prettamente individuale e non ereditaria, cf. Sennett 2008.

Questi punti sono stati ripresi e approfonditi in particolare da Francesco Morace, uno dei fondatori dell'associazione, che individua le dieci qualità rinascimentali che ancora oggi per l'autore sono l'unica vera strada per il rilancio dell'Italia: i Talenti; il Design; la Maestria; la Co-opetizione; l'Empatia; il Riconoscimento; l'Officina creativa; la Meraviglia; la Tempestività; l'Irradiazione (cf. Morace, Santoro 2014).

Gli appelli rivolti da e a imprenditori, designer e artisti, ma anche scrittori, per dare vita a un nuovo Rinascimento italiano, si sono nel tempo moltiplicati. Nel 2012, l'imprenditore e designer Gabriele Centazzo ha pubblicato a pagamento, sul «Corriere della Sera» e «la Repubblica», un manifesto di tre pagine intitolato *Per un nuovo Rinascimento italiano*. I cardini a suo giudizio fondamentali per risollevar le sorti dell'economia e della cultura sono la creatività e la bellezza. Esse sono ritenute fondamentali per sostenere l'arte, l'ecosostenibilità, l'innovazione, il turismo, la genuinità, l'artigianalità, l'agricoltura biologica e il design, ma a loro volta devono essere sostenuti dall'etica. Il manifesto si conclude infatti affermando: «È tempo che la parte sana di questo Paese si rimbocchi le maniche e, recuperando l'eticità, lavori per un nuovo Rinascimento italiano». Nel 2016, l'artista Davide Foschi ha lanciato il *Festival del Nuovo Rinascimento*: un grande evento itinerante che presenta il meglio dell'arte, della musica, dell'economia, della letteratura e dell'educazione con una totale sinergia tra le discipline. Nel 2018, lo scrittore Gao Xingjian, premio Nobel per la letteratura nel 2000, ha pubblicato il libro *Per un nuovo Rinascimento*, in cui sostiene che il mondo ha bisogno di una nuova visione che produca una cultura universale. Per Xingjian il punto di riferimento può essere il Rinascimento italiano, senza esserne una copia: «Lanciare un appello a un nuovo Rinascimento significa tornare all'esperienza del bello, tornare alla natura umana e ai sentimenti umani, tornare alla vita, tornare al vero volto dell'uomo, tornare allo spirito, tornare all'essenza dell'uomo» (Xingjian 2018, 112-13). Sempre nel 2018, la rivista «Forbes Italia» ha dedicato un intero numero agli imprenditori protagonisti del nuovo Rinascimento italiano. Molteplici sono gli appelli rivolti anche da e a profili diversi da quelli sopra indicati, che riconoscono la necessità di dar vita a un nuovo Rinascimento italiano per affrontare altresì le sfide dello sviluppo sostenibile e della trasformazione digitale. Nel 2018, un medico esperto in invecchiamento e nutrizione, un economista e un ingegnere ambientale hanno proposto una visione strategica denominata *Il nuovo rinascimento italiano. Salute dell'uomo e dell'ambiente per uno sviluppo economico ecosostenibile*, per permettere all'Italia di uscire dalla crisi. Tale proposta poggia su tre pilastri: salute ambientale ed efficienza energetica; salute e prevenzione; istruzione, educazione, cultura e arte (cf. [http://www.ceistorvergata.it/blog/?page\\_id=98](http://www.ceistorvergata.it/blog/?page_id=98)). Nello stesso anno, il

---

gigante high-tech Huawei ha commissionato all'*Institute of Arts and Ideas* e a *Kjaer Global* la ricerca *New Renaissance Hotspots*, che ha identificato in Bologna, Milano e Firenze le capitali in divenire della creatività, connettività e innovazione e, quindi, le culle di un nuovo Rinascimento italiano.

L'estetica, intesa come sensibilità e capacità di sentire, è oggi una qualità ancora più preziosa per la possibilità che ha di dare senso alla trasformazione digitale in atto, affinché favorisca uno sviluppo sostenibile. L'Italia può e deve assumere una posizione di *leadership* mondiale nell'immaginare un nuovo modello imprenditoriale e sociale capace di cogliere le opportunità offerte dalla quarta rivoluzione industriale, riducendone nel contempo i rischi conclamati. A tal fine è, però, necessario che l'estetica non continui a sovrastare l'etica e che si risolva l'annoso paradosso tra la capacità italiana di creare sensazioni di felicità e l'incapacità degli italiani di sentirsi felici (cf. Severgnini 2008, 6 e De Mauro 2005, 59-60: «Dal punto di vista linguistico, così come sotto molti altri aspetti, il Paese si basa più sull'estetica che sull'etica. I termini di giudizio più usati non sono buono o cattivo, bensì bello o brutto»). La diffusa sfiducia degli italiani nelle potenzialità del proprio Paese dipende da una mancanza di visione strategica, causata *in primis* da un forte provincialismo, che non permette loro di realizzare l'unicità del patrimonio nazionale. La potenzialità dell'Italia è invece enorme, da cui la volontà, ricollegandosi alle iniziative prima citate, di promuovere un movimento di imprese sincronizzate la cui impresa comune sia guidare un nuovo rinascimento facendo leva sul patrimonio civile, culturale, naturale e artigianale che caratterizza l'Italia, abbandonando i pessimismi legati ai problemi strutturali del Paese e i protagonisti ostacoli alla maturazione del sistema Paese.

### 3 La missione: l'impresa significante

Si ambisce a promuovere la significatività dell'impresa in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, e il significato dell'impresa in quanto creatrice di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione.

L'impresa insignificante crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più efficaci per appropriarsene della parte più rilevante perché ritiene che il vero problema sia dividerlo. Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per i clienti e la società.

L'impresa significante crea molto valore per i clienti e la società. Creando molto valore si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante perché ritiene che la vera soluzione sia moltiplicarlo. Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per i clienti e la società.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa*, in corso di pubblicazione)

La missione aziendale è l'identità profonda e immutabile dell'impresa, l'obiettivo complessivo della sua strategia, e rappresenta, quindi, lo scopo che informa il modello di business (cf. Pearce 1982). Quella che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: l'impresa significante. In generale, il riconoscimento dell'identità aziendale ha lo scopo di far emergere i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa. Essi fanno riferimento allo scopo (perché l'impresa esiste?), ai valori (cos'è di fondamentale importanza?), al focus (qual è il raggio d'azione), alle credenze (quali sono le idee e assunzioni guida?) che nel tempo l'impresa ha saputo far emergere, coltivare e distillare (cf. De Wit, Meyer 2005). Sono, perciò, intimamente legati alla ragion d'essere dell'impresa e costituiscono il punto di vista che essa ha nei confronti del mondo culturalmente costruito. Il nucleo di questi significati costituisce un 'motore di senso' per il *top management* che orienta la strategia di business e contribuisce a far percepire in profondità le implicazioni delle decisioni che si andranno a prendere.

Chiarita l'importanza che assume l'identità aziendale all'interno della prospettiva del significato da noi accolta, si può passare a definire l'identità dell'impresa 'significante' idealtipo, partendo, però, come espeditivo retorico, dalla definizione dell'impresa 'insignificante' visto che questo termine è comunemente utilizzato nella lingua italiana. L'impresa 'insignificante' crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più effica-

---

ci per appropriarsene della parte più rilevante perché ritiene che il vero problema sia dividerlo. Si alimenta così un circolo vizioso che porta a creare ancora meno valore per i clienti e la società. Per contro, l'impresa 'significante' crea molto valore per i clienti e la società. Creando molto valore si concentra sulle modalità più efficaci per distribuirne la parte più rilevante perché ritiene che la vera soluzione sia moltiplicarla. Si alimenta così un circolo virtuoso che porta a creare ancora più valore per i clienti e la società. In questo senso, l'impresa 'significante' è tale in quanto creatrice di nuovi posti di lavoro legati all'esclusività del territorio, ma anche di nuovi concetti liberati dalla varietà del territorio e veicolati ai clienti e alla società attraverso i suoi prodotti, processi e modalità di relazione. In questo senso, il termine 'significante' è utilizzato per identificare un'impresa ricca di significato, espressiva, particolarmente significativa, importante per le conseguenze che porta con sé e non, quindi, nell'accensione accolta invece in linguistica, l'immagine acustica o visiva, ossia l'elemento formale, la 'faccia esterna' del segno dove quella interna è il significato.

Si può passare ora a definire sinteticamente anche i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa 'significante' idealtipo. A livello di focus, l'impresa 'significante' riconosce come il contesto attuale, nel quale si trova a operare, sia caratterizzato da un'accelerazione esponenziale dello sviluppo tecnologico, che porta a percepire il tempo come prioritario rispetto allo spazio, e del cambiamento sociale, che porta alla contrazione del tempo presente e dei ritmi di vita per non trovarsi 'fuori dal tempo'. Le cause di tali accelerazioni sono, rispettivamente, il valore economico attribuito al tempo nel modello capitalistico, il valore sociale attribuito alla specializzazione funzionale nelle organizzazioni di qualsiasi natura e specie, e il valore culturale attribuito a una vita piena nella ricerca dell'autorealizzazione. Tale contesto impone lo sviluppo di un nuovo modello imprenditoriale, caratterizzato anche da forme e momenti di decelerazione per rispettare i limiti fisici delle risorse naturali e umane, e trascenderne invece quelli psicologici, morali, intellettuali e spirituali, rifuggendo così dall'alienazione di una corsa sfrenata contro il tempo.

A livello di credenze, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di elaborare una proposta italiana. Di fronte a un'accelerazione esponenziale, non è più sufficiente una risposta rapida, ma occorre una proposta tempestiva, capace di sfruttare l'intuizione tipica italiana per offrire un prodotto ingegnoso, su misura e di qualità, al momento giusto, in un luogo autentico, magari dopo averci pensato a lungo. Tale proposta deve fondarsi sulla varietà e variabilità esclusiva, che l'Italia riesce a originare attingendo al proprio senso del gusto e del bello, all'innata maestria tecno-artistica, con l'obiettivo di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella

---

di significati (incorporati in prodotti). L'impresa 'significante' può e deve ritagliarsi un ruolo da protagonista, non competendo in un mercato di massa, e, quindi, esponendosi agli effetti negativi della globalizzazione intesa come fine, ma in una massa di mercati, sfruttando le potenzialità della globalizzazione intesa come mezzo per irradiare il mondo con la propria eccellenza.

A livello di valori, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di supportare un umanesimo digitale. La rivoluzione digitale, causa prima dell'accelerazione esponenziale, porta a mettere in discussione tutti i modelli di *business*, ma non può mettere in discussione la centralità della persona e dei legami tra le persone, per poter perseguire una prosperità equa e diffusa. La tecnologia è sempre un mezzo e non il fine. L'impresa 'significante' è una società di persone prima che di capitali, in quanto finalizzata a soddisfare i bisogni delle persone attraverso lo sviluppo di un'attività economica che si manifesta prioritariamente nel lavoro di persone per gli altri e con gli altri, riconoscendo la dignità delle persone e il valore dei loro contributi creativi. L'impresa significante deve portare a rivalutare come fondamentale e positivo il suo ruolo nella società e di chi è chiamato a guidarla (imprenditore o manager) nel momento in cui esercita le virtù cardinali della creatività, della capacità di creare comunità e della concretezza.

A livello, infine, di scopo, l'impresa 'significante' riconosce l'importanza di perseguire la trasformazione sostenibile per sfuggire alla *commoditisation* che caratterizza i mercati di massa: occorre passare dal produrre e distribuire beni e/o servizi, al guidare esperienze trasformative. In questo nuovo mercato, la materia prima da trasformare è la persona (fisica e giuridica) aiutandola ad autorealizzarsi. L'impresa 'significante' non deve diluire la propria identità per adattarsi a un contesto in trasformazione, bensì trasformare il contesto per affermare la propria identità. L'ambizione è trasformarsi per trasformare dal punto di vista culturale i clienti, i fornitori e la società in generale. Il passaggio all'economia della trasformazione permette all'impresa significante di svilupparsi, secondo condizioni di vita e funzionamento tali da consentirle uno sviluppo sostenibile orientato al lungo termine, contemporaneando le performance economiche con quelle sociali e ambientali.

Nei paragrafi successivi si approfondiscono i singoli tratti caratterizzanti la missione dell'impresa significante idealtipo.

### 3.1 La missione a livello di focus: ‘la crescita esponenziale’

Il contesto attuale è caratterizzato da una crescita esponenziale dei fenomeni naturali, sociali, economici e soprattutto tecnologici. Il tempo è diventata la dimensione dominante a scapito dello spazio sia fisico che sociale i quali risultano di fatto contratti.

((Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell’impresa*, in corso di pubblicazione))

Sempre più, fenomeni naturali e non manifestano una crescita esponenziale e sono entranti, a causa del significativo impatto sul pianeta delle attività umane, nella fase della ‘grande accelerazione’, per usare un’espressione che richiama *La grande trasformazione* di Karl Polanyi (1944) nel quale egli analizza la situazione di crisi in cui versa la società moderna (cf. anche Steffen et al. 2015). Paul Crutzen, vicepresidente dell’IGBP e scopritore del buco dell’ozono, ha affermato che con l’avvento della prima rivoluzione industriale e, più precisamente, con l’invenzione nel 1784 del motore a vapore a opera di James Watt, siamo entranti in una nuova era geologica: l’Antropocene (Crutzen 2002, 23).

Un fenomeno cresce esponenzialmente se a intervalli di tempo uguali corrispondono incrementi pari a una frazione costante della dimensione attuale del fenomeno stesso. Più grande è l’ultima, quindi, più il fenomeno cresce: se la dimensione è piccola si incrementa poco, se è media si incrementa moderatamente, se è grande si incrementa molto. Questo produce conseguenze sorprendenti perché all’inizio il fenomeno cresce lentamente, ma dopo un po’ la crescita accelera in modo vertiginoso. La crescita esponenziale è, quindi, graficamente rappresentata da una curva ‘J’ che in principio è quasi piatta, ma da un certo punto in poi si innalza quasi verticalmente. Per spiegare intuitivamente la crescita esponenziale si ricorre spesso alla leggenda della ‘seconda metà della scacchiera’. Essa narra che l’inventore cinese del gioco degli scacchi lo portò in dono al suo imperatore chiedendo come ricompensa un chicco di riso sulla prima casella, due chicchi sulla seconda, quattro chicchi sulla terza così via raddoppiando a ogni casella i chicchi posti su quella prima fino alla 64<sup>a</sup>. L’imperatore acconsentì prontamente stupito dalla modestia della richiesta. La progressione apparve infatti contenuta all’inizio e moderata fino alla 32<sup>a</sup> casella, l’ultima cioè della prima metà della scacchiera. Essa accelerò vertiginosamente procedendo invece nella seconda metà. La richiesta infatti di  $2^{n-1}$  chicchi sull’ $n$ -esima casella esigeva più di un trilione di chicchi sulla 41<sup>a</sup> casella e circa 18,5 miliardi di miliardi sulla 64<sup>a</sup> casella.

La crescita esponenziale viene spesso espressa attraverso l’identificazione dell’intervallo di tempo necessario affinché un fenomeno raddoppi la propria dimensione. Questa modalità espressiva è stata utilizzata nel 1965 da Gordon Moore, co-fondatore di Intel e pionie-

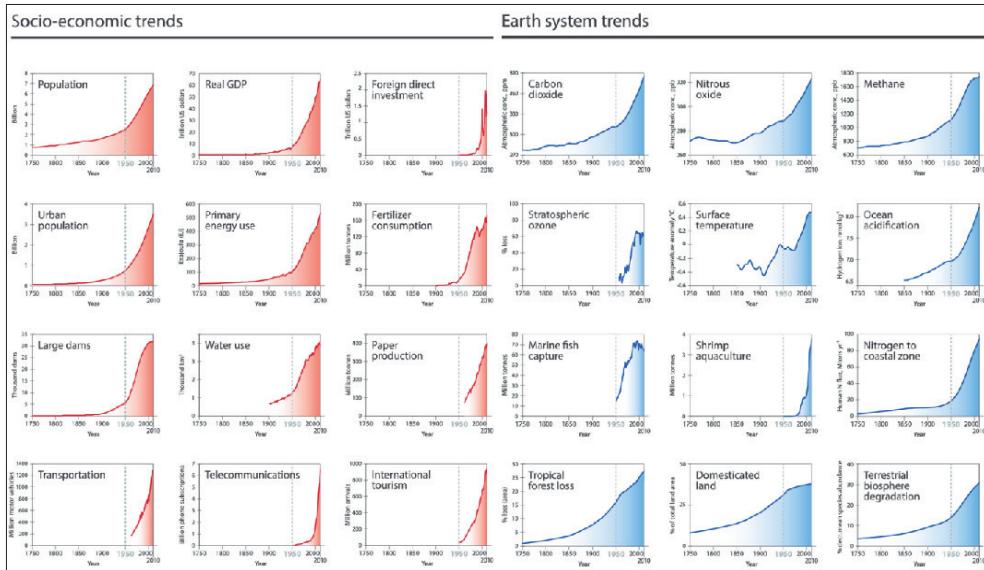


Figura 2 I grafici della 'grande accelerazione' (cf. Steffen et al. 2015, 85-8)

re della microelettronica, per predire la crescita esponenziale della capacità di elaborazione da parte dei circuiti integrati a semiconduttore, componenti hardware fondamentali dei più comuni dispositivi elettronici, *in primis* dei computer. Egli ipotizzò che il numero di transistor che sarebbe stato possibile stampare su un circuito integrato a semiconduttore, aumentando così la potenza e riducendo nel contempo la dimensione e il costo sia di produzione che di utilizzo in termini energetici dei dispositivi elettronici, sarebbe raddoppiato ogni 12 mesi, allungando poi l'intervallo a 24 mesi verso la fine degli anni Settanta e assestandolo a 18 mesi dall'inizio degli anni Ottanta (cf. Orban 2015, 28-31). In termini più generali, la miniaturizzazione dei componenti ha permesso una crescita esponenziale nella compressione delle dimensioni dello spazio, tempo, energia e materia dato un livello di prestazione di un dispositivo.<sup>2</sup> Per l'*International Technology Roadmap for Semiconductors*, la 'Legge di Moore' perderà la validità, trasformando la curva esponenziale in una curva logistica o a 'S', entro la fine del 2020. Questo per motivi, però, di convenienza economica, più che d'impossibilità fisica a ridurre la dimensione dei transistor.

<sup>2</sup> Richard Buckminster Fuller propose così il principio dell'«efemerilizzazione», ossia del 'fare di più con meno'.

Ciononostante, tale legge è stata estesa nel 2001 anche a tecnologie diverse da quella dei circuiti integrati a semiconduttori da Ray Kurzweil, futurologo di Google ed esperto di transumanesimo. Per la 'Legge dei ritorni acceleranti', ogni nuovo progresso tecnologico apre la possibilità a diversi progressi di livello più elevato, cosicché ogni anno si assiste a un numero crescente di innovazioni tecnologiche rispetto all'anno precedente. In particolare, Kurzweil ritiene che entro il 2045 la capacità di elaborazione dell'intelligenza artificiale (IA) raggiungerà quella umana portando alla singolarità tecnologica: il momento in cui le intelligenze artificiali saranno in grado di modificarsi, di definire i propri obiettivi, le azioni da attuare e le risorse necessarie da investire per perseguirli. Questo darà vita a un'epoca in cui il progresso tecnologico sarà così veloce che impedirà agli esseri umani di poterlo prevedere e comprendere (Kurzweil 2005). Per Kurzweil questo momento segnerà infatti l'avvento di un nuovo rinascimento in cui tecnologia e biologia si fonderanno, cosicché l'IA - con le sue capacità di memoria, precisione, velocità e ripetitività - e quella umana - con le sue capacità di *pattern recognition*, creatività e individualità - diverranno connesse e indistinguibili aumentando esponenzialmente le capacità degli esseri umani. Non solo. Le dimensioni della tecnologia si ridurranno a tal punto da renderla utilizzabile in attività terapeutiche e diagnostiche finora inimmaginabili. Anche i costi della tecnologia si ridurranno a tal punto da renderla accessibile a un numero sempre più ampio di persone che la potranno sfruttare per superare situazioni di malattia, di povertà e, più in generale, di disagio.

Alcuni studiosi sono scettici sulla possibilità di raggiungere la singolarità tecnologica (cf. almeno Vacca 2016) o, comunque, sulla desiderabilità della stessa ritenendo che computer senzienti potrebbero minacciare l'esistenza stessa della specie umana: si vedano, ad esempio, le opinioni espresse già nel 2000 su «Wired» dal co-fondatore di Sun Microsystems e uno dei più grandi programmatore della storia, William N. Joy (2000). Tutti concordano, però, sul fatto che l'accelerazione tecnologica sarà sempre più sostenuta e il suo impatto sempre più profondo a livello di fenomeni naturali, ma innanzitutto sociali: la vita umana sarà trasformata in modo irreversibile in quasi tutti i suoi aspetti. Da qui la necessità di aprire un dibattito serio sulle implicazioni etiche causate dalla crescente accelerazione tecnologica al fine di riconoscere sempre e comunque la centralità dell'essere umano.

In verità, la 'grande accelerazione' è già diventata una caratteristica permanente della vita umana. Si assiste infatti all'accelerazione di quasi tutto, del ritmo dell'amore, del lavoro, della politica, dell'economia ecc. (cf. Gleick 1999). Si è invertita l'antropologica priorità dello spazio (misurabile naturalmente) sul tempo (misurabile solo artificialmente grazie all'invenzione dell'orologio) nella percezione umana. Nell'era di internet, infatti, il tempo diventa prioritario ed è

---

sempre più concepito come compresso. Lo spazio sembra invece perdere il suo tradizionale significato di orientamento (cf. almeno Rosa 2009). I fenomeni sociali non sono così più localizzati con precisione, diventando dei ‘non-luoghi’ senza storia e identità, senza la possibilità di creare nuove relazioni. Oltre all’accelerazione tecnologica, tuttavia, Hartmut Rosa riconosce come fondamentali anche l’accelerazione dei mutamenti sociali e quella del ritmo di vita.

La prima può essere definita come l’accelerazione dei modelli di base della vita sociale ossia del ritmo con cui cambiano gli atteggiamenti e i valori, le mode e gli stili di vita, gli obblighi e le relazioni instaurate, le classi e gli ambienti di riferimento, i linguaggi e le abitudini della società (cf. Rosa 2009, 78). Un indicatore che permette di cogliere l’accelerazione dei mutamenti sociali è la crescente ‘contrazione del presente’, ossia di quel lasso di tempo per cui l’esperienza passata permette di guidare l’azione presente anticipandone in modo affidabile le conseguenze future (cf. Lübbe 2009). In altri termini: «lo spazio dell’esperienza e l’orizzonte del futuro diventano incoerenti», creando anche una frattura generazionale che rende irrilevante per i figli la saggezza accumulata dai bisnonni, dai nonni e persino dai genitori (cf. Koselleck 2009). D’altro canto, fino all’epoca dei nostri nonni la struttura della famiglia tradizionale tendeva a rimanere stabile per più generazioni e il mestiere si tramandava di padre in figlio. Nell’epoca dei nostri padri la struttura della famiglia è stata progettata per durare solo una generazione disperdendosi con la morte dei coniugi, e il figlio è ‘libero’ di scegliersi il mestiere ma, in genere, effettua questa scelta una sola volta nella vita. Nella nostra epoca sia la struttura della famiglia, come evidenzia il tasso crescente di divorzi e nuove nozze, che il mestiere svolto tendono a cambiare più volte nel corso della vita, manifestando perciò un ritmo di cambiamento intra-generazionale. Considerazioni simili si possono sviluppare per descrivere la crescente accelerazione dei cambiamenti anche delle istituzioni diverse da quelle familiari (cf. ad esempio Wagner 1994).

L’accelerazione del ritmo di vita si riferisce invece alla crescente ‘compressione del tempo libero’, ossia del tempo dedicato ad azioni ed esperienze nella vita quotidiana diverse dal lavorare, come dormire, mangiare, giocare, parlare con i famigliari, fare una passeggiata, ecc. Il tempo medio dedicato al sonno, ad esempio, è diminuito di due ore dal XIX secolo, e di trenta minuti dal 1970. Si riferisce cioè alla tendenza sociale di ‘fare cose in minor tempo’, ma anche a quella di ‘fare più cose in un dato tempo’ riducendo le pause o ricorrendo al multitasking. Tutto ciò porta le persone a considerare sempre di più il tempo come ‘la risorsa scarsa’, inducendole a sentirsi sempre in ritardo e, quindi, stressate per la pressione continua a cui sono sottoposte (cf. Rosa 2013, 17).

Su ciascun tipo accelerazione agisce un diverso motore, autonomo e indipendente dagli altri (cf. ancora Rosa 2013, 66):

1. Economico, che agisce sull'accelerazione tecnologica. Il tempo necessario per un lavoro, ma anche per lanciare un nuovo prodotto sul mercato o rispondere velocemente alle richieste di un cliente, è un *driver* competitivo, e, quindi, un acceleratore tecnologico sempre più importante. La logica della competizione si è, però, estesa anche a quasi tutti gli ambiti della vita sociale. Emblematica è, ad esempio, la 'gara di velocità' sui social network a collezionare più 'like' a un post prima che scompaia, sostituito dai post pubblicati successivamente da altre persone;
2. Strutturale, che agisce sull'accelerazione dei mutamenti sociali (cf. anche Luhmann 1982). La differenziazione a livello sociale non più per classi gerarchiche, ma per sistemi funzionali quali l'economia, la politica, la scienza, ecc. rende potenzialmente accessibile a chiunque qualsiasi esperienza e conoscenza. Questo accelera i modelli di base della vita sociale non più costretti da vincoli di appartenenza a una data classe sociale solitamente trasmessi alla nascita dai genitori;
3. Culturale, che agisce sull'accelerazione del ritmo di vita. Il cambiamento perpetuo per provare nuove esperienze e acquisire nuove conoscenze è diventato un ideale culturale sempre più importante. Tuttavia, il numero di possibili esperienze a disposizione cresce esponenzialmente, superando di gran lunga quelle concretamente realizzabili e provocando come risposta l'accelerazione del ritmo di vita. L'ambizione diventa vivere più velocemente, per vivere più vite in una singola esistenza, al fine di vivere tutte le possibili esperienze a disposizione.

Le tre forme di accelerazione sociale interagiscono auto-rafforzandosi e generando il «ciclo dell'accelerazione» (Rosa 2013, 29). L'accelerazione tecnologica genera un'evidente accelerazione dei mutamenti sociali. Internet, ad esempio, ha creato nuove e più veloci modalità di comunicazione rendendo possibile nuovi e più intensi modelli di interazione sociale. Con l'avvento della posta elettronica la corrispondenza da evadere è infatti cresciuta esponenzialmente. L'accelerazione dei mutamenti sociali genera un'altrettanta evidente accelerazione del ritmo di vita per non rischiare di 'restare indietro' e, quindi, perdere opzioni e connessioni potenzialmente preziose per la propria vita professionale e personale. Da qui la necessità di controllare continuamente la posta elettronica. Meno evidente è la relazione tra l'accelerazione tecnologica e quella del ritmo di vita in quanto la prima dovrebbe teoricamente ridurre la seconda dal momento che la sua funzione costitutiva sarebbe la sostituzione del lavoro umano con lavoro macchina, al fine di aumentare il tempo libero. Questo paradosso è solo apparente in quanto l'abbondanza di beni consumabili e di tempo libero generati dall'accelerazione tec-

---

nologica sono inversamente proporzionali e questo perché il consumo dei beni richiede tempo (cf. Linder 1970).

Delle tre dimensioni dell'accelerazione sociale, quella del ritmo di vita è legata all'identità delle persone e come detto dipende, direttamente, dall'aspirazione a vivere più esperienze possibili e, indirettamente, dalla paura di restare indietro stante l'accelerazione dei mutamenti sociali. A queste cause si aggiunge, però, anche la retorica del dovere. Gli individui si sentono completamente liberi di fare ciò che vogliono, ma nel contempo completamente vincolati da eccessive richieste sociali quali tenersi in forma, coltivare le amicizie, ecc. (cf. Rosa 2015, 85). Questa contraddizione conduce anche al paradosso della scelta: gli individui, sentendosi completamente liberi di scegliere, non riescono a scegliere (si veda anche Schwartz 2004). L'accelerazione del ritmo di vita dipende, comunque, innanzitutto dalla 'contrazione del presente' che, come già detto, rende del tutto irrilevanti le esperienze passate per agire nel presente. Tutto ciò comporta una progressiva contrazione temporale dell'identità che diventa dinamica, contingente, da cui il sempre più frequente uso di marcatori temporali quali 'per il momento'. Gli individui agiscono sempre più in modo emergente, non pianificato, guidati non da un forte senso di direzione, ma da un senso senza direzione, da un movimento frenetico che provoca visione a breve termine e un calo di fiducia nel futuro (cf. Urry 2000). In prospettiva, quindi, la crisi economica e finanziaria del 2008 è soprattutto una crisi di fiducia nel futuro e forse, prima ancora, una crisi d'identità.

In un contesto di crescita esponenziale delle opzioni aumenta il numero di decisioni da prendere, ma nel contempo diminuisce il tempo a disposizione per la scelta, al fine di evitarne l'obsolescenza. Questo vale per il singolo che sconta l'impossibilità di progettare la propria vita, ma anche e soprattutto per il politico che sconta l'impossibilità di progettare la 'propria' società. Si pensi alla difficoltà a normare l'uso di una tecnologia innovativa che proprio perché nuova richiede più tempo per approfondirne i possibili impatti sociali con il rischio, però, di legiferare quando essa è obsoleta. La scelta politica è resa ancora più difficile dal fatto che i diversi gruppi sociali tendono a non accelerare allo stesso ritmo esprimendo perciò interessi collettivi sempre più divergenti. Non solo. È resa ancora più difficile dal fatto che anche i diversi componenti di un gruppo sociale tendono a non accelerare allo stesso ritmo, rendendo perciò difficile la sua formazione e quindi, addirittura, l'espressione di interessi collettivi. Si pensi alla crisi in cui versa l'associazionismo a tutti i livelli. Il politico tende ad affrontare il problema con soluzioni sempre più veloci, ma anche provvisorie, utilizzando decreti-legge o delegando ad altre istituzioni poteri di emergenza ed eccezionali. Da qui la necessità di aprire subito un dibattito serio sulle implicazioni etiche causate dall'accelerazione tecnologica ma non solo, partendo sempre dal

---

---

riconoscimento della centralità dell'essere umano. A ogni modo, le cause che rendono sempre più difficile le decisioni in ambito politico si riscontrano anche in ambito aziendale, con la fondamentale differenza che l'imprenditore non può o comunque non dovrebbe delegare ad altri la scelta strategica, essendo la sua funzione principale. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta un aumento nella velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati e nuove normative atte a regolamentarli. Questo impone alle imprese di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, nuovi processi produttivi e distributivi, e nuove relazioni con clienti e fornitori. La soluzione più spesso proposta agli imprenditori è infatti di imparare a correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo, ma questo solo per non maturare degli svantaggi. L'accelerazione tecnologica e sociale comporta infatti una crescita esponenziale dell'intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti imponendo alle imprese di aumentare il livello di specializzazione. Queste sono, però, strategie di risposta all'accelerazione caratterizzante il contesto competitivo, valide per tutte le imprese e forse perseguitibili solo da quelle localizzate dove avviene l'innovazione tecnologica. È, però, possibile per le imprese italiane adottare una strategia di proposta basata sull'aumento non tanto della velocità, quanto della tempestività. Questa strategia si pone in antitesi con quella tradizionalmente da loro perseguita, che consiste nel resistere al cambiamento, nell'attendere, nel temporeggiare aspettando che finisca la crisi nella speranza che nulla sia cambiato, che i modelli di business pre-crisi mantengano la loro validità anche post-crisi.

### 3.2 La missione a livello di credenze: la ‘proposta italiana’

Non si può più affrontare il cambiamento del contesto attraverso una risposta veloce, occorre una proposta tempestiva che affondi nella capacità tutta italiana di cogliere le opportunità offrendo il prodotto giusto, al momento giusto, nel luogo giusto, magari dopo averci pensato a lungo. Le imprese significanti devono misurarsi con i tempi frenetici del mercato, senza, però, farsene risucchiare. La lentezza che favorisce attività di riflessione e immaginazione deve conciliarsi con la pressione per ottenere risultati veloci, attraverso la tempestività, che non è accelerazione né pura velocità bensì capacità di generare una proposta in un contesto mutevole e complesso.

((Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell’impresa*, in corso di pubblicazione)

L’accelerazione in atto nei cambiamenti a livello tecnologico e sociale, e, quindi, economico, è visibile nell’esperienza quotidiana di ognuno: siamo entrati nella ‘seconda metà della scacchiera’. L’innesto è probabilmente da ricercare nell’evoluzione tecnologica, digitale ma non solo, che costituisce il principale motore di cambiamento investendo i modelli di comportamento delle persone, *in primis* quelli di acquisto e consumo, e, quindi, i *business model* delle imprese. Per rispondere all’aumento della velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati, alle imprese è suggerito di aumentare la velocità nello sviluppo di nuovi prodotti, processi produttivi e distributivi, relazioni con clienti, fornitori e imprese complementari. Il tempo necessario per rispondere o anticipare le richieste di un cliente e, più in generale, per eseguire qualsiasi attività economica diventa, pertanto, un *driver* competitivo sempre più importante. La scelta strategica di accelerare per tentare di correre alla stessa velocità alla quale corre il contesto competitivo permette tuttavia, nella migliore delle ipotesi, solo di non ‘perdere terreno’ rispetto ai concorrenti più agguerriti. L’accelerazione comporta infatti una crescita esponenziale dell’intensità competitiva dovuta anche alla comparsa di nuovi concorrenti. Questo impone alle imprese, tra l’altro, di aumentare il loro livello di specializzazione o focalizzazione (cf. Ries 2015). Nel momento, però, in cui la necessità di accelerare assume quasi lo status di legge economica, poiché gli imprenditori ritengono sempre più che la velocità sia un ingrediente fondamentale di qualsiasi strategia di successo, si manifestano importanti fenomeni di stasi o, addirittura, di decelerazione. I primi dipendono da limiti fisici per cui alcuni fenomeni naturali (es. la riproduzione biologica per le imprese farmaceutiche) o artificiali (es. la miniaturizzazione tecnologica per le imprese elettroniche) non possono essere accelerati. I secondi dipendono da reazioni negative all’accelerazione di tipo:

- Funzionale: la riduzione volontaria dell'orario lavorativo da parte dei *top manager* per concedersi momenti di rigenerazione necessari ad affrontare l'aumento della complessità ambientale;
- Disfunzionale: la riduzione involontaria della capacità di spesa dei consumatori a causa di crescenti stati di sotto o disoccupazione dipendenti dall'aumento dell'automazione industriale;
- Patologico: la riduzione involontaria della produttività dei lavoratori a causa di crescenti stati di depressione dipendenti dall'eccessiva pressione che è posta loro ad aumentare la prestazione;
- Ideologico: la riduzione volontaria della velocità di cambiamento tutti i fenomeni per perseguire uno sviluppo sostenibile o, assumendo una posizione più estrema, una decrescita serena o felice.

Quest'ultima è stata teorizzata da Serge Latouche, economista e filosofo francese, in opposizione a quella che egli definisce 'la religione imperante della crescita' del Pil che ritiene insostenibile a causa sia della limitatezza delle risorse naturali, sia anche del crescente mallessere delle persone sottoposte a pressioni sempre più importanti per, paradossalmente, aumentare il loro benessere (Latouche 2007). La decrescita serena o felice teorizza, per contro, la riduzione dei livelli di consumo e produzione a favore di un aumento della qualità della vita, misurata attraverso l'incremento del tempo libero, delle relazioni umane, dei momenti di creatività, ecc.

Alla crescita esponenziale, ma anche alla decrescita felice, Morace contrappone la crescita felice ritenendo anche la seconda non sostenibile in quanto gli organismi viventi, ma anche le organizzazioni e l'intera società, nel momento in cui smettono di crescere iniziano a morire. Pur accogliendo, perciò, l'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo economico, Morace rigetta proposte troppo ideologiche e difensive che mettano al centro la riduzione dello spreco invece dell'aumento della prosperità che, secondo una delle possibili interpretazioni etimologiche, rimanda al concetto di 'speranza', oggi attivabile anche in virtù dell'accelerazione del progresso tecnologico. Egli ritiene che ci sia in atto una radicale evoluzione dell'esperienza di consumo ritenuta dalle persone fondamentale non più per affermare il loro status sociale sottraendo tempo ed energia alle relazioni con gli altri,<sup>3</sup> ma proprio per attivare queste ultime anche superando, grazie alla tecnologia, le loro distanze spaziali e temporali.<sup>4</sup> Pur di rafforzare le relazioni fiduciarie con chi è prossimo, ma

<sup>3</sup> Sul consumo come mezzo per il riconoscimento sociale si veda anche Bauman 2012.

<sup>4</sup> Morace 2015, 60: «i prodotti e le relazioni di compra-vendita sono straordinari portatori di memoria, relazione, immaginazione e magia. La portata emozionale delle mer-

anche con l'ambiente che li circonda riconoscendo il valore del bene comune, le persone sarebbero così disposte a rinunciare a qualcosa. Per Morace il consumo sta diventando perciò più consapevole, condìvisio ma anche selettivo, in quanto più orientato dalle credenze e valori delle persone che tenderebbero peraltro a confrontarsi. Per selezionare l'eccellenza accessibile, non il lusso, i *Consumatori*, così definiti perché non più utenti passivi di un'esperienza proposta, ma autori della stessa riempendola di significato (Morace 2016), eserciterebbero maggiormente la propria libertà di scelta al di là dei modelli proposti dai media rendendo l'esperienza di consumo: una «straordinaria opportunità di imparare a scegliere creativamente e liberamente» (Morace 2015, 16). In sintesi, Morace teorizza uno spostamento: dalla decrescita attraverso l'austera riduzione dello spreco, alla crescita collegata alla speranza di aumento della prosperità; dalla resistenza, all'esistenza; dall'apparire, all'essere; dall'individualismo narcisista, alla collettività solidale; dall'economia dello scambio per l'appropriazione del valore, a quella del legame e del dono per la sua condivisione; dall'acquisto voluttuario, al bene comune; dalla competizione, alla co-operazione; dal benessere materiale e dalla sicurezza, all'autorealizzazione e alla trascendenza; dalla quantità di beni, alla qualità dell'esperienza di consumo; dalla frammentazione, all'integrazione dei consumatori e delle loro esperienze; da una società dove ciò che non ha prezzo non ha valore, a una dove ciò che ha valore non ha prezzo; dall'imposizione dei media, alla libertà dell'autodeterminazione.

Nel contesto descritto, acquisiscono importanza i *brand* e i prodotti che riescono a coinvolgere emotivamente le persone, *in primis* quelli culturali e che hanno una storia da raccontare, permettendo loro di rielaborare le esperienze (quotidiane) di consumo passate per ispirare quelle future, da cui la grande opportunità per le imprese del Made in Italy. Illuminante l'osservazione di Goethe: «Si giungerebbe [...] a constatare che tutti, in un certo senso, non lavorano semplicemente per vivere, ma piuttosto per godere, e anche quando lavorano vogliono vivere in allegria», sebbene sia stata scritta il 28 maggio 1787 (Goethe 1983, 374). Altrettanto illuminante la riflessione di Balicco, per il quale «la forza simbolica della cultura italiana oggi non è tanto legata al suo immenso patrimonio artistico o alla sua bellezza naturale quanto al modo con cui questo stratificato deposito simbolico è stato fatto interagire fino ad essere associato con uno stile di vita moderno e desiderabile» (Balicco 2016, 8). Alla crescita esponen-

---

ci – e quindi degli spazi di vendita a partire dai mercati – amplifica la relazione profonda con gli altri, con le esperienze e i contesti di vita, permette alla nostra memoria di custodire momenti felici di relazione e condivisione. Le relazioni profonde con i prodotti del consumo accompagnano relazioni felici con le persone più care, i figli, gli amici, gli amori».

ziale, si può, quindi, contrapporre la crescita felice che le imprese italiane potrebbero alimentare adottando una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano: «Pochi ormai teorizzano la de-territorializzazione e molti tornano a parlare di *genius loci*, di talento del luogo, di glocalizzazione» (Morace, Santoro 2014, 141). Per enfatizzare la dimensione territoriale a livello di produzione, ma anche di consumo, Andrea Granelli propone di mutare l'espressione *Made in Italy* in *Experienced in Italy* o, più sinteticamente, *Here in Italy* (cf. Granelli 2004). Secondo noi, tuttavia, occorrerebbe valorizzare oltre alla dimensione geo-spaziale anche quella storico-temporale da cui la proposta *Originated in Italy*: prodotti originali, nel senso di distintivi, perché originati in Italia.

Sfruttando il patrimonio artigianale del Paese, la proposta italiana potrebbe fondarsi sulla creazione di 'prodotti fatti come una volta', i quali hanno successo proprio per la loro promessa o immagine di decelerazione e stabilità. Un esempio su tutti è Gromart Srl, la catena di gelaterie fondata nel 2003 da Federico Grom e Guido Martinetti che, stimolati da un articolo di Carlo Petrini, presidente di *Slow Food*, sull'alterazione del sapore dei gelati dovuta all'utilizzo di semi-lavorati industriali, inseguono un sogno semplice e rivoluzionario: fare il gelato più buono del mondo. Partiti da un negozietto di 25 metri quadrati nel centro di Torino, selezionando le migliori materie prime, rinunciando a utilizzare additivi e coltivando vecchie varietà di frutta nell'azienda agricola biologica Mura Mura, riescono in pochi anni a creare un gelato che li impone come marchio di eccellenza sulla scena del *food* internazionale (cf. Grom, Martinetti 2012). Il loro motto è proprio «Il gelato come una volta» e coerentemente decidono, tra le altre cose, di ritornare all'utilizzo dei tradizionali banconi a pozzetto con le carapine, al posto di quelli con le vaschette di gelato a vista, contravvenendo a forse l'unica 'ricetta di settore' paradossalmente valida per tutti i settori: mettere il prodotto in bella vista.

La proposta italiana potrebbe fondarsi sulla creazione di 'oasi di decelerazione', luoghi non ancora contaminati dalle dinamiche della modernizzazione e dell'accelerazione, contesti in cui il tempo sembra essersi fermato (cf. Rosa 2015, 33). Ci si riferisce a luoghi dove poter rivivere il fascino della lentezza del passato in termini di *lifestyle* come nel caso del vetro soffiato a mano di Murano o del passito di Pantelleria, ma anche di *workstyle*. Un esempio su tutti è Bonotto Spa: una manifattura tessile alla quarta generazione, fondata da Luigi Bonotto nel 1912 per produrre, all'inizio, cappelli di paglia. Oggi è guidata dai figli Lorenzo e Giovanni che l'hanno portata, negli anni della crisi, a una crescita esponenziale ottenendo nel 2014 le migliori performance economico-finanziarie di sempre. Di fronte alla crescente competizione sui prezzi portata dai *competitor* dei Paesi emergenti, Giovanni Bonotto, direttore creativo dell'azienda, diventa ambasciatore di una nuova maniera di pensare e di produrre, che

lo riporta quasi alle origini della produzione tessile, e che battezza con il concetto di 'Fabbrica Lenta'. La Fabbrica Lenta rappresenta il manifesto contro la standardizzazione industriale e la produzione in serie a basso costo. In Bonotto Spa tutti i processi sono affidati a macchinari meccanici, non elettronici, privi di automatismi. Vecchi telai scartati e in disuso, appunto perché 'lenti'. Si ritorna, dunque, al lusso dell'artigianalità, al lavoro delle mani e del *savoir faire*, che esprime al meglio *l'heritage* italiano intrinseco della campagna veneta, luogo di forte densità creativa e progettuale. La qualità di un tessuto torna a essere sinonimo del tempo che si impiega per produrlo. Una visione moderna del lavoro e dell'impresa, unita ad antiche tecnologie e a una sempre innovativa progettazione creativa. Tessuti, come quelli di un tempo, duraturi, che nascono da un rapporto uomo-macchina diverso e più naturale. Tessuti, interiormente ed esteriormente, ricchi e preziosi. Il rimando all'arte è costante e talmente forte da stravolgere i canoni convenzionali di organizzazione e processo produttivo. Per decenni la fabbrica ha ospitato innumerevoli artisti che hanno donato o realizzato appositamente alcune loro opere. Le origini dell'intuizione di Giovanni Bonotto sono forse riconducibili al fatto di essersi laureato in Semiotica all'Alma Mater Studiorum di Bologna con il prof. Umberto Eco, fondatore in Italia di questa disciplina scientifica che studia i segni e i processi di significazione, ossia la relazione che lega qualcosa di materialmente presente a qualcosa'altro di assente (es.: la luce rossa del semaforo significa 'stop').

La proposta italiana dovrebbe essere capace di costruire un modello alternativo a quello tipico statunitense, che si fonda sulla standardizzazione e la velocità avendo come target il mercato di massa, senza, però, appiattirsi su quello tipico francese, che si fonda sul lusso e l'esclusività, avendo, invece, come target il mercato di nicchia. Questo modello alternativo dovrebbe rinnovare la promessa del *Made in Italy*, ossia la promessa di un lusso inteso non come eccesso, eccezione o, addirittura, lussuria, ma come eccellenza qualitativa accessibile alla classe media. D'altro canto, nelle parole di Balicco:

l'idea è che negli ultimi quarant'anni, l'Italia del *Made in Italy* sia stato un paese che è riuscito ad imporre con forza, nel mercato internazionale, un'immagine di Sé come *modernità godibile*. Un'immagine che è nello stesso tempo *agitata e subita*, per un verso risposta ad una domanda del mercato internazionale (all'inizio, soprattutto statunitense), per un altro capacità autonoma di usare stereotipi, o eredità culturali soverchianti, a proprio vantaggio. Questa paradossale modernità imperfetta, che si auto rappresenta come neo-artigianale, elegante ed edonista; che punta tutte le sue carte sui piaceri della vita, sull'intelligenza del corpo, sull'essere umano come misura senziente e proporzione armonica; che non si oppone al passato, ma semmai lo continua perfezionando-

lo; insomma, questa paradossale modernità antimoderna è riuscita negli ultimi decenni non solo a resistere alla colonizzazione anglo-americana e al suo stile di vita, ma ad affermarsi quasi come una sorta di contro-egemonia culturale. (Balicco 2016, 8-9; corsivi nell'originale)

La proposta italiana dovrebbe continuare a perseguire la cosiddetta 'democratizzazione' della qualità: prodotti belli e ben fatti, capaci di arricchire la vita quotidiana delle persone, solo di quelle, però, capaci di coglierne i significati profondi.<sup>5</sup> L'ambizione non è, perciò, soddisfare il mercato di massa inseguendo, ad esempio, aziende come Ikea, la cui missione è invece «creare una vita quotidiana migliore per la maggioranza delle persone».<sup>6</sup>

Le opportunità riconducibili ad adottare una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano sono amplificate, ma, nel contempo, anche minacciate dal processo di globalizzazione in atto. Quest'ultimo comporta per le imprese una diversa prospettiva nel relazionarsi sia al territorio che al mercato. Un tempo i prodotti portavano le stigmate del territorio in cui essi nascevano. Il *continuum* fabbrica-società portava alla creazione di prodotti-territorio che incorporavano non solo caratteristiche 'funzionali' pregiate, ma anche i connotati essenziali delle forme di vita nelle quali quei prodotti venivano immaginati e fabbricati. Oggi però i prodotti sono costretti a ridefinirsi in rapporto a mercati globali. Ne consegue un inesorabile processo di separazione dei prodotti dai loro territori: i processi di globalizzazione dei consumi sterilizzano l'impatto dei territori sull'immagine dei prodotti, e questo si ripercuote nella riduzione dei *lead time* di imitazione. La sterilizzazione dei territori può essere però controbilanciata da un processo di incorporazione della cultura nei prodotti ripristinando la loro identità senza sacrificare la loro capacità di essere prodotti globali. La nidificazione (*nesting*) della cultura nei prodotti non è un processo che possa essere governato mediante procedure operative standard. La cultura ha una natura diversa dalla conoscenza 'utile' perché opera nella sfera dei simboli con l'obiettivo di creare significati che vengono utilizzati per soddisfare 'desideri'. La soddisfazione dei desideri, anche quando è connessa al possesso di beni tangibili, ha una decisiva componente immateriale che si forma sul piano simbolico e dell'immaginazione e cioè di processi eminentemente culturali da cui la necessità di formare esperti in mana-

<sup>5</sup> La ricerca presentata nel libro *Lusso versus design* dimostra che l'Italia è leader nel mercato globale del lusso detenendo il 30%, la Francia è seconda con il 25% (cf. Celascchi, Cappellieri, Vasile 2005).

<sup>6</sup> Nell'originale: «To create a better everyday life for the many people by offering a wide range of well-designed, functional home furnishing products at prices so low that as many people as possible will be able to afford them» (Kamprad 1976, 2).

gement dei beni culturali. Più in generale, il fatto di relazionarsi con un mercato globale impone di passare dalla vendita di prodotti (dai significati condivisi), a quella di significati (incorporati in prodotti). Tale passaggio impone a sua volta una forte mediazione culturale per cogliere i significati attribuiti, per esempio, a una creazione in vetro di Murano in contesti molto lontani, da cui la necessità di mantenere un forte rapporto con la tradizione e il territorio, ma nel contemporaneo aumentare la capacità di fare rete con i fornitori e i distributori locali e non. Pena la necessità di cedere le imprese a multinazionali, come è accaduto sia alla Gromart Srl, ceduta nel 2015 a Unilever, che alla Bonotto Spa, ceduta nel 2016 alla Ermengildo Zegna.

In sintesi, alla crescita esponenziale si può, quindi, contrapporre la crescita felice che le imprese italiane potrebbero alimentare, adottando una strategia di proposta fondata sul *genius loci* italiano che valorizzi la nostra capacità di creare bellezza ma anche comunità, l'attitudine umanistica e politecnica che accomuna l'artigiano e il designer, la *governance* familiare delle nostre imprese che porta gli imprenditori ad agire sempre in prima persona, con passione e flessibilità.<sup>7</sup> Una strategia di proposta fondata sull'aumento non tanto della velocità di risposta alle richieste dei consumatori o alle azioni dei concorrenti, quanto della tempestività. L'ultima è la capacità tutta italiana di intervenire nel momento giusto magari dopo averci riflettuto a lungo, creando così un circolo virtuoso tra la lentezza e la velocità. La tempestività si collega, quindi, non al *kronos* degli antichi greci, ossia al tempo cronologico/quantitativo dell'accelerazione, ma al loro *kairos*, ossia al tempo psicologico/qualitativo dell'opportunità, dell'occasione. È una capacità riconducibile all'intuizione visionaria dell'imprenditore, preoccupato di formulare una strategia di lungo periodo per garantire la perdurabilità dell'impresa, più che al pensiero razionale del manager, preoccupato di formulare una tattica di breve periodo per raggiungere gli obiettivi di budget.

<sup>7</sup> Cf. Celli 2010, 45: «Non potendo prevedere tutto, vince chi è pronto ad affrontare il nuovo assorbendolo, domandarlo e piegandolo all'interno del proprio alveo di competenza, così da poter trarre frutto anche dagli eventi negative e dagli errori».

### 3.3 La missione a livello di valori: l’‘umanesimo digitale’

La *digital disruption*, causa fondamentale dell’accelerazione esponenziale, mette in discussione tutti i modelli di business, ma non può mettere in discussione la centralità della persona, poiché la tecnologia deve essere concepita come mezzo e non come fine.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell’impresa*,  
in corso di pubblicazione)

Siamo ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale, che porterà una profonda e irreversibile trasformazione digitale del sistema non solo produttivo, accelerando ulteriormente i fenomeni di crescita esponenziale già richiamati (cf. Schwab 2016). Ancor prima dell’avvento di tale rivoluzione, similmente a quanto avvenuto durante il Rinascimento italiano, si è avvertita la necessità di rimettere al centro l’uomo, stavolta per sottrarsi a una sua visione di mero ingranaggio di una macchina. Si è avvertita la necessità di rivalutare l’importanza dei valori affermatisi nella cultura umanistica. Al paradigma dello *scientific management*, sorto durante la seconda rivoluzione industriale (cf. Taylor 2004), si è infatti contrapposto lo *humanistic management*, che enfatizza la responsabilità sociale dell’impresa nel suo complesso e la valorizzazione di tutte le potenzialità dei membri dell’organizzazione (cf. Domènec 2003). La proposta è di abbandonare la standardizzazione dei processi produttivi, la specializzazione del lavoro, la chiusura dei confini organizzativi e la linearità/sequenzialità del processo decisionale per servire un mercato di massa attraverso prodotti seriali, a favore della velocità e flessibilità operativa, della collaborazione tra i membri dell’organizzazione, del coinvolgimento anche di attori esterni quali clienti e fornitori, della socialità nel processo decisionale e nei rapporti per supportare la creazione diffusa e partecipativa della conoscenza (cf. Minghetti, Cutrano 2004). Lo *humanistic management* non vuole rigettare i progressi scientifico-tecnologici, ma includerli in una visione interdisciplinare più ampia capace di ricomporre e portare a sintesi gli opposti. Una proposta che, per quanto già affermato, può essere fatta propria *in primis* dalle aziende italiane, e che l’avvento della quarta rivoluzione industriale rende ancora più interessante.

La quarta rivoluzione industriale inizia a essere riconosciuta nel 2011 e interesserà tutti i settori manifatturieri, sottoponendoli a una trasformazione digitale che ne sfumerà i confini. Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l’attuale avrà un impatto uguale o addirittura più profondo sul sistema produttivo, senza però richiedere la stessa massiva sostituzione di macchinari e impianti di produzione. Questi saranno perlopiù aggiornati dotando loro, e molti componenti del prodotto finito, di maggiori sensori e connettività di rete, spazio d’archiviazione e potere computazionale, per permettere lo svilup-

po dell'*Internet of Things* o *Everythings* ossia di cose, servizi, dati e persone. Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l'attuale si caratterizzerà, quindi, non tanto per migliorare i macchinari e impianti di una singola fabbrica, quanto per rendere quest'ultima più intelligente, integrando i suoi sistemi fisici e virtuali e tenendo in considerazione l'intero ciclo di vita del prodotto che parte dalla fase di progettazione e sviluppo, fino ad arrivare a quella di eliminazione e riciclo. Si caratterizzerà per rendere la fabbrica più intelligente, ricorrendo all'IA per accelerare, automatizzare e aumentare le decisioni operative e, almeno in parte, strategiche. La fabbrica intelligente saràposta così al centro di un ecosistema di business *data-driven*. L'essenza di Industria 4.0 è generare nuovo valore attraverso lo sfruttamento dei dati generati da macchinari e impianti sempre interconnessi, ma anche da persone - membri dell'organizzazione, o anche solo della società (clienti e non clienti) - che si vorrebbero sempre interconnesse attraverso i social media (cf. Bagnoli et al. 2018).

Rispetto alle rivoluzioni precedenti, l'attuale avrà così un impatto uguale o addirittura più profondo anche sul sistema sociale sconquassato dalla crisi prima finanziaria e poi economica del 2008. Questa ha portato a ridurre l'accesso al credito sia per le imprese che per i privati e, quindi, l'occupazione, deprimendo le capacità di consumo di larga parte della popolazione. Questo, a sua volta, ha portato le persone a salutare con gioia l'affermarsi di *business* e *profit model* fondati sul *free* o quasi, quali, *in primis*, quelli di Google e della controllata YouTube, di Facebook e delle controllate WhatsApp e Instagram, senza problematizzare le esternalità che essi nascondono. La fruizione gratuita di contenuti digitali, quali siti web, video, foto e testi, impone la condivisione altrettanto gratuita di informazioni personali inerenti agli acquisti, agli spostamenti, alle amicizie, ecc. Questa condivisione ha immediate ripercussioni sul diritto alla *privacy*, ma anche mediate e forse non meno gravi sul diritto d'autore<sup>8</sup> e, alla fine, sul diritto al lavoro, in quanto la rivoluzione digitale che alimentano distrugge più posti di lavoro di quanti ne crea. Kodak è arrivata a impiegare 145 mila dipendenti prima di fallire nel 2012 a causa della trasformazione digitale del mercato fotografico (si legga ad esempio l'analisi che ne ha fatto «Wired»: <https://www.wired.it/attualita/2016/12/06/scoprire-la-digital-transformation-ca-so-kodak-lazienda-fallisce-non-aver-capito-propri-clienti/>). Nello stesso anno e per le medesime ragioni, Instagram è stata venduta a Facebook per un miliardo di dollari, nonostante impiegasse solo tredici persone. Il valore di Instagram dipende dalle economie

<sup>8</sup> Il 26 marzo 2019 il Parlamento europeo ha approvato la direttiva che impone alle piattaforme tecnologiche di non pubblicare alcun contenuto protetto da *copyright* senza essersi prima accordati con il detentore del diritto.

di rete generate dai milioni di utenti che condividono le proprie foto sul social network senza essere remunerati. Similmente, la possibilità di vedere gratis dei video su YouTube è resa possibile dai contributi di milioni di utenti che li postano gratuitamente o quasi. Solo alcuni fra questi riescono a monetizzare, in misura limitata, la notorietà che riescono a raggiungere tramite il loro lavoro, diventando *influencer*. Google riesce, invece, a monetizzare massivamente i dati che raccoglie dagli accessi effettuati vendendo a terzi i profili utente creati e/o gli spazi pubblicitari mirati a determinati profili utente. Stante questo modello, infine, quasi tutti i videomaker professionisti rimarranno senza lavoro.

La trasformazione digitale del settore dei media e dell'intrattenimento ha permesso la sovrapproduzione a titolo gratuito di contenuti medi da parte di non professionisti. L'abbondanza di tali contenuti induce a considerarli come beni non economici, in virtù di una preferenza per la quantità rispetto alla qualità; ma questa preferenza finisce per investire anche i contenuti prodotti da professionisti. D'altro canto, la legge di Moore porta ad abbassare esponenzialmente il costo delle macchine controllate dal software, rendendo il costo delle persone che lavorano sempre meno giustificabile. Stampare i giornali su carta costa, quindi pagare i giornalisti per riempirle le pagine di contenuti di qualità è una spesa ammissibile. Distribuire i giornali online costa sempre meno, quindi pagare i giornalisti diventa una spesa inammissibile. Questo soprattutto nel momento in cui è certificato che la qualità dei contenuti non sia sufficiente a generare abbastanza traffico di lettori e, quindi, sufficienti introiti dalla vendita della pubblicità per sostenere un giornale online di livello.<sup>9</sup> Questa situazione sarà accettabile dal singolo individuo fintantoché la trasformazione digitale non coinvolgerà la sua professione, e sostenibile dal sistema economico fintantoché la 'disoccupazione tecnologica', già teorizzata da Keynes negli anni Trenta, non pervaderà la maggior parte dei settori industriali. Come ha sintetizzato già nel 2011 Marc Andreessen, è quasi certo che gran parte della produzione sarà mediata dal software, cosicché la quarta rivoluzione industriale potrebbe essere quella definitiva (Andreessen 2011). Quando poi prenderanno piede le stampanti 3D, i robot umanoidi, i dispositivi elettronici indossabili e i veicoli a guida autonoma, la disoccupazione aumenterà non solo nei settori dei media e dell'intrattenimento, ma anche in quelli, rispettivamente, della manifattura, dei servizi alla persona, della sanità e dei trasporti, ecc. L'adozione dell'IA scatterà poi la *digital disruption* di tutti i settori, facendo diventare algoritmici i *business model* dominanti. I primi settori a essere tra-

<sup>9</sup> A questo proposito, alcuni autori propongono di passare da un *advertising* a un *crowdfunding business model* per i giornali online di qualità; cf. Cagé 2016.

sformati saranno il finanziario, i trasporti, la sanità, il turismo, le professioni, la distribuzione, l'educazione, le costruzioni e la manifattura (cf. il rapporto del McKinsey Global Institute, *Artificial intelligence the next digital frontier?* pubblicato nel giugno del 2017). Le imprese che per prime adotteranno l'IA rivedendo le proprie strategie riusciranno a creare un gap competitivo difficilmente colmabile dalle altre. L'IA pone anche molte sfide sociali, tra le quali spicca la riqualificazione della forza lavoro che dovrà beneficiare e non competere con questa tecnologia.<sup>10</sup> Molti personaggi illustri del mondo scientifico e imprenditoriale hanno manifestato la necessità che i governi regolamentino dal punto di vista etico l'applicazione dell'AI (cf. Cardon 2016).

La trasformazione digitale di tutti i settori porta ad aumentare esponenzialmente il potere e la ricchezza delle grandi piattaforme tecnologiche, *in primis* Google, Apple, Facebook e Amazon,<sup>11</sup> a scapito, nel breve termine, di tutti gli altri, ma nel lungo termine anche delle piattaforme stesse. Questo per il paradosso per cui i social media non possono sopravvivere senza il lavoro artistico e intellettuale prestato gratuitamente dai loro utenti, ma gli utenti non possono sopravvivere prestando gratuitamente il loro lavoro ai social media. Il *free business model* dei social media rischia di diventare insostenibile nel lungo periodo perché sempre meno artisti, scrittori, fotografi, ecc. professionisti saranno disposti a regalare i propri contenuti o, comunque, a produrre contenuti non puramente commerciali, per raggiungere quel livello minimo di visibilità e reputazione che può essere poi indirettamente monetizzato agendo da *influencer*. Questo comporterà un abbassamento progressivo della qualità e varietà dei contenuti condivisi e quindi dell'attrattività dei social media. Per Jaron Lanier, pioniere della realtà virtuale, per interrompere questo circolo vizioso occorre concepire un sistema in cui gli utenti siano retribuiti per le informazioni che producono e condividono (Lanier 2013). Condizione necessaria per alimentare un sistema di micropagamenti è la registrazione dell'origine del dato e quindi dell'utente che lo ha prodotto attraverso link bidirezionali. Soluzione alternativa è l'adozione da parte dei social media di un *crowdfunding business model* che permetta a ogni utente di dare (ricevere) piccole somme di denaro in tempo reale agli (dagli) altri utenti per ricevere (dare) in modo esclusivo contenuti di qualità assicurando così l'indipendenza e la reputazione nel lungo periodo dei produttori (cf. Franchi 2016).

---

<sup>10</sup> Trecentocinquantadue tra i più importanti esperti di IA hanno previsto nel 2015, con una probabilità pari al 50%, che l'IA sarà più efficace ed efficiente di quella umana nell'espletare ogni attività entro il 2060, e che tutti i lavori umani saranno completamente automatizzati entro il 2135 (cf. Grace et al. 2018).

<sup>11</sup> Si parla ormai di Gafanomics, stimando che Google, Apple, Facebook e Amazon nel 2020 saranno la prima potenza economica mondiale.

Accanto a motivazioni etiche, sussistono quindi anche motivazioni economiche per sviluppare un sistema in cui gli utenti siano retribuiti per le informazioni che producono e condividono e, più in generale, per rimettere al centro l'uomo. Il paradigma dello *humanistic management* deve ormai contrapporsi a quello che si può definire dell'*algorithmic management*. La trasformazione digitale in corso porta a considerare gli individui non come persone uniche, ma come ingranaggi indistinti di una grande macchina dell'informazione. L'essere umano è invece l'unica fonte e, nel contempo, anche l'unico destinatario dell'informazione. È anche l'unico possibile produttore di significato dei risultati prodotti dalla macchina, dati o oggetti che siano, e persino del significato della macchina stessa. La stampante 3D, ad esempio, rivoluziona la produzione fisica, ma non quella di significati. Il significato all'oggetto realizzato, ma anche alla stampante 3D, può essere dato solo dal *maker* che progetta il primo, ed eleva a *totem* di un diverso *life & work style* la seconda. La produzione di significati, e non la produzione fisica, sarà sempre più la vera sfida anche per le imprese. E la prima dipende dalla capacità di creare significati all'interno dell'organizzazione da parte dei singoli (capitale umano) e del sistema nel suo complesso (capitale strutturale), o di catturarli dall'esterno mediante il *crowdsourcing* (capitale relazionale) e il *nesting* (nidificazione) nei prodotti della cultura caratterizzante il contesto unico in cui l'impresa è inserita (capitale culturale). Anche gli ultimi significati sono il risultato della capacità creativa dell'essere umano, che è direttamente collegata alla sua capacità di avere: emozioni, sentimenti ed empatia; immaginazione e fantasia per poter astrarre; aspirazione alla conoscenza e duttilità nel metterla in opera; ed è questo che rende le persone speciali e non equiparabili a macchine algoritmiche. Queste non sono in grado di creare cose nuove, ma solo di rimescolare partendo da ciò che esiste già. Gli algoritmi non riflettono emozioni o sentimenti, ma solo statistiche e correlazioni tra dati osservando i comportamenti umani.

Alcuni studiosi ritengono tuttavia possibile che l'accelerazione esponenziale della tecnologia porterà ad abbassare così tanto il costo di produzione di tutti i beni economici che ogni bisogno umano potrà essere soddisfatto gratuitamente rendendo non più necessario per le persone lavorare. Jeremy Rifkin, presidente della *Foundation on Economic Trends*, ritiene, ad esempio, che l'*Internet of Things* e l'analisi dei *big data* generati rivoluzioneranno il modo di produrre, spingendo la produttività fino al punto in cui il costo marginale di numerosi prodotti sarà quasi azzerato, ma anche il modo di consumare per l'avvento della *sharing economy* e dei *prosumers* (*producers/consumers*). Questi ultimi produrranno in proprio e per i loro fabbisogni e condivideranno non solo informazioni e intrattenimento, ma anche energia rinnovabile e beni realizzati con stampanti 3D a costi marginali prossimi allo zero. La 'produzione delle masse' so-

stituirà la ‘produzione di massa’. Attraverso le piattaforme tecnologiche, le persone condivideranno anche automobili (es. BlaBlaCar), case (es. Airbnb), corsi (es. MOOC), riducendo drasticamente lo spreco e aumentando l’efficienza. L’accesso prevarrà sulla proprietà e la sostenibilità soppianterà il consumismo. Attraverso il *crowdfunding* si condivideranno progetti imprenditoriali e attraverso la *block-chain* si democratizzerà la moneta. Il capitale sociale assumerà così la stessa importanza del capitale finanziario. Alla fine, il valore di scambio nel mercato capitalistico verrà gradualmente sostituito dal valore della condivisione nel *Commons* collaborativo. L’abbondanza soppianterà la scarsità, e la cooperazione la concorrenza. Il *Commons* collaborativo rappresenterà un nuovo paradigma economico che porterà a una drastica riduzione delle disparità di reddito, democratizzando l’economia globale e dando vita a una società più sostenibile (Rifkin 2014).

Prendendo atto che la trasformazione digitale in atto investirà tutte le attività umane, non solo quelle economiche, Magatti, sociologo ed editorialista, riconosce due scenari opposti per uscire dalla crisi:

1. Efficienza per sicurezza – si immagina l’avvento di un ‘neotaylorismo societario’ che, grazie alla digitalizzazione, porti alla parcellizzazione, specializzazione, standardizzazione, misurazione e, quindi, al controllo centralizzato in remoto e continuo di tutte le attività umane, sia fisiche che intellettuali, sia professionali che personali. Questo scenario, per realizzarsi, non necessita di una crescita culturale delle persone singolarmente e collettivamente considerate: «Al contrario, ha bisogno di una società disciplinata che sia capace di dissimulare, o almeno di rendere tollerabile, il rigido controllo sociale a cui è assoggettata. Tuttavia, un’organizzazione simile può presentarsi contemporaneamente come garante di quella sicurezza che viene avvertita come il bene di cui si ha maggiore mancanza, specie tra i gruppi meno abbienti» (Magatti 2017, 96).
2. Crescita economica e sviluppo umano e sociale – si immagina l’avvento di un’economia della contribuzione che grazie alla digitalizzazione porti a realizzare uno scambio ‘sostenibile-contributivo’ caratterizzato dalla presenza di co-produttori e co-consutatori interessati a costruire attorno a un prodotto-piattaforma una comunità di senso (cf. anche Stiegler 2015). Il contributore è, quindi, un *prosumer* «che incarna il desiderio di una partecipazione consapevole al mondo circostante attraverso l’attività che compie, vista come mezzo per esprimere la propria capacità di creazione di valore, al di là dell’immediata traducibilità in denaro di quest’ultimo» (Magatti 2017, 96). Un’economia, quindi, non tanto della sussistenza e basata sulla potenza delle macchine, quanto della (r)esistenza e basata sull’essenza delle persone. E caratteriz-

---

zata dallo sviluppo di attività imprenditoriali espressive del sé e che, perciò, riescono a contemperare l'interesse personale con lo sviluppo economico e sociale, nonché a riconoscere le capacità dei membri dell'organizzazione per permettere loro di svolgere attività dotate di senso nella creazione di valore condiviso. Questo scenario, per realizzarsi, necessita di una crescita culturale, *in primis*, delle imprese che devono anticipare le crescenti richieste di sostenibilità da parte dei co-consumatori, ma anche di riconoscimento del loro contributo di valore in veste di co-produttori, ripensando ai luoghi e alle forme di lavoro per rendere compatibile la trasformazione digitale in atto con la capacità creativa delle persone.

In sintesi, l'impresa 'significante' deve riconoscere a livello di valori l'importanza di supportare un umanesimo digitale. L'ultimo termine incoraggia a ripensare al ruolo sociale del digitale, stante che la tecnologia non si è mai limitata ad accompagnare i cambiamenti socioeconomici, ma ha anche contribuito a determinarli. Le tecnologie digitali trasformano il rapporto uomo-macchina in una relazione persona-tecnologia. L'essere umano convive con le tecnologie digitali al punto di fidarsi di esse (cf., ad esempio, le posizioni espresse in Prencipe, Giorgino 2018). Incoraggia quindi a ripensare il ruolo delle persone nelle organizzazioni, visto che la trasformazione digitale rivoluzionerà la natura del lavoro rendendo obsoleti alcuni ruoli e professioni e introducendone altri. Gli esseri umani saranno sostituiti dall'IA nelle attività più semplici, ma supportati dall'intelligenza aumentata in quelle più complesse perché richiedono pensiero critico, indipendente e visionario. Il termine 'umanesimo digitale' incoraggia alla fine a considerare complementari, e non contrapposte, la cultura tecnologica e quella umanistica, l'intelligenza artificiale e quella umana. La filosofia *in primis* sembra fondamentale per guidare e dare un senso compiuto ai dati analizzati e, soprattutto, per promuovere il pensiero critico al fine di riflettere sulle frontiere etiche che la scienza non deve oltrepassare (cf, ad esempio, Laplane et al. 2019). Gli umanisti e i tecnici si distinguono pure per il linguaggio usato: narrativo ed evocativo quello degli umanisti, eseguibile quello dei tecnici. Il primo serve a descrivere o a immaginare un fenomeno, il secondo lo fa accadere: «produce esattamente gli effetti che sono scritti nei comandi» (Accoto 2017, 42). Nondimeno, il ruolo degli umanisti è fondamentale nel processo d'innovazione radicale, perché essi sono gli unici in grado di tenere in considerazione l'etica nella scrittura dell'algoritmo e il contesto in quella del codice, e di proporre criteri di valutazione degli investimenti che travalichino quelli basati sulla produttività. Criteri etici, quali il rispetto della dignità umana e l'aderenza ai valori aziendali (cf. Contesini, Moracci 2018), ed economici, quali il significato che assume una nuova

---

tecnologia per i clienti e quindi il loro possibile interesse ad acquistarla (cf. Ullman 2018). Ne deriva l'importanza dell'interdisciplinarietà per ibridare, questa volta, competenze digitali e umanistiche (cf. Hartley 2017).

### 3.4 La missione a livello di scopo: la ‘trasformazione sostenibile’

L'impresa deve trasformarsi ma anche trasformare, rispondendo ai mutamenti in corso, in primis alle sfide poste dalla sostenibilità, ma anche proponendone di nuovi. Deve essere cioè attore attivo nella trasformazione in ottica di sostenibilità dei clienti, dei fornitori e della società in generale affermando una propria identità ben precisa e distintiva.

(Carlo Bagnoli, *Il manifesto dell'impresa significante*, in corso di pubblicazione)

La trasformazione digitale irrompe prepotentemente nella vita di tutti i giorni, pervade gli ambiti ludici e lavorativi, privati e pubblici, rischiando di ‘disumanizzare’ il sistema delle relazioni sociali. Diventa ancora più cruciale ribadire l’importanza di rimettere al centro la persona in quanto però io sociale, e non l’individuo in quanto singolo ripiegato su sé stesso (cf. Beck 2008). L’ultimo sembra l’approdo finale a cui hanno invece condotto le routine di trasformazione nelle diverse fasi dell’evoluzione umana riconosciute da McCracken, antropologo canadese (McCracken 2008). L’autore distingue, infatti, le trasformazioni nelle società:

1. Tradizionali, dove sono di fondamentale importanza i ‘riti di passaggio’ (cf. anche Van Gennep 2012). Gli ultimi supportano il processo di trasformazione dell’individuo segnando i principali passaggi da una fase della vita a quella successiva (nascita, pubertà, matrimonio, morte). La loro funzione è sedare l’ansia e la paura connessa all’evento. L’idea è che tutto deve rimanere com’è per non creare disordine e instabilità. Il rispetto per la tradizione diventa una condizione necessaria per la sopravvivenza della società. Le società tradizionali non consentono all’individuo di distinguersi perché la sua identità è contenuta nel gruppo (casta, religione, ecc.) di appartenenza.
2. Premoderne, dove si possono avere anche trasformazioni ‘verticali’ che portano a un innalzamento dello *status* sociale. Le ultime sono importanti per la collettività poiché generano una sana competizione sociale e, proprio per questo, sono osteggiate dagli appartenenti al rango sociale superiore che non vogliono condividere il proprio *status* o persino rischiare di perderlo. La trasformazione premoderna, a differenza di quella tradizionale, è decisa del singolo individuo e non dal

gruppo di appartenenza. Se un individuo vuole innalzare il suo *status sociale*, deve assimilarne i riti distintivi che rappresentano indicatori di stato.

3. Moderne, dove l'identità non è stabilita dalla nascita e quindi l'individuo va alla scoperta di sé stesso come *unicum*. Si esalta l'individualismo radicale, rigettando l'idea essere membri di un gruppo tradizionalmente definito e con un ruolo sociale stabilito. Si è inclini a sottovalutare il passato e a considerare il presente come una tappa intermedia verso il futuro. Si esalta la novità, l'avanguardia e il progresso, la scienza e la tecnologia, l'industria e il mercato. Tutti aspetti che, coadiuvati dal dinamismo e dall'imprevedibilità, hanno però travolto e destabilizzato l'individuo, l'interazione sociale e la continuità culturale.
4. Post-moderne, dove i riti tradizionali hanno perso definitivamente la loro sacralità e importanza a causa del crescere dei molteplici impegni quotidiani degli individui (cf. anche Taylor 1993) e/o di una sovranità culturale dell'individuo. Si scherniscono i riti tradizionali e qualsiasi istituzione che li contempli. I giovani preferiscono scegliere autonomamente i tempi e la natura della loro maturazione, così come gli adulti sono sempre più riluttanti ad accettare i riti che li conducono verso l'anzianità. Questo può causare gravi danni non solo al singolo individuo, dato il contributo che storicamente i riti hanno dato a (tras)formare la sua identità, ma anche alla società nel suo complesso.

Le trasformazioni post-moderne stimolano l'avvento di 'società egocentriche' all'interno delle quali si riscontrano sempre più frequenti crisi d'identità (cf. Shweder, Bourne 1982, 97-137). Le società stanno perdendo i loro valori più profondi a causa di un esasperato individualismo e una maggior rilevanza attribuita ai beni materiali. La trasformazione digitale in atto rischia di esasperare questo fenomeno puntando alla singolarità tecnologica e all'abbondanza economica. D'altro canto, e forse come naturale reazione a quanto sta avvenendo, sempre più individui desiderano prodotti di consumo dall'alto valore simbolico legato a significati personali, ma anche sociali innescati dai grandi problemi dell'umanità. Alla dimensione materiale e prestazionale progressivamente si affianca, almeno nei prodotti di consumo, quella immateriale e simbolica. Questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane capaci d'integrare da sempre la tecnologia con la cultura e la funzione con il design, e da poco la produzione artigianale con i servizi digitali, per realizzare prodotti capaci di generare esperienze memorabili (cf. Micelli 2011). I prodotti di consumo risultano sempre più arricchiti da significati estratti dall'ambiente culturale che possono essere trasferiti al consumatore attraverso i riti. Il consumo può, quindi, contribui-

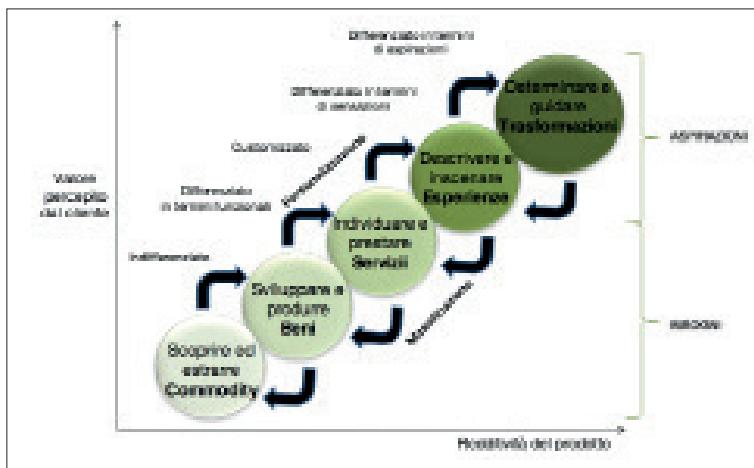


Figura 3 La progressione del valore economico

re alla (tras)formazione dell'identità degli individui tramite il valore simbolico insito sia nei prodotti, che nel processo prima di acquisto e poi di utilizzo. Può altresì contribuire a risolvere il paradosso per cui la (tras)formazione dell'identità degli individui avviene sia per differenza che per somiglianza rispetto alla cultura d'appartenenza o alla quale si vorrebbe appartenere. E anche questo costituisce una grande opportunità per le imprese italiane, stante la crescente voglia nel mondo di italianità. L'identità dell'individuo/consumatore tende a (tras)formarsi nel tempo anche attraverso riti di passaggio legati all'esperienza di consumo di nuovi prodotti (cf. Sørensen, Thomsen 2006). Tutto ciò porta ad affermare una economia dell'esperienza nella quale le imprese mettono al centro i clienti, offrendo loro non tanto beni funzionali, quanto esperienze memorabili (cf. Pine, Gilmore 2000). Nella co-produzione del valore il cliente partecipa attivamente a un'esperienza che lo coinvolge dal punto di vista fisico, emozionale e intellettuale. L'esperienza, anche se memorabile, è, però, fine a sé stessa e tende, perciò, a esaurirsi nel tempo. L'obiettivo è, quindi, offrire un'esperienza personalizzata, autentica, ripetuta nel tempo e avente come oggetto un tema ricorrente, per trasformare in modo permanente il cliente modificandone il modo di pensare e di agire secondo le sue aspirazioni. In questo senso, la trasformazione immateriale del cliente, ma anche dei fornitori e, più in generale, della società, diventa il vero prodotto offerto dall'impresa significante, sostituendo definitivamente la trasformazione materiale del bene [fig. 3].

Le imprese che riescono a guidare la (tras)formazione dell'identità di un individuo sono in grado di aumentare sia i ricavi unitari, applicando un *premium price* a un'offerta personalizzata, sia quelli com-

plessivi, instaurando un legame duraturo con il cliente in quanto lo conoscono meglio di tutti. Se lo scopo dell'impresa, così come sostenuto dalla *shareholder theory*, è soddisfare le aspettative di portatori di capitale proprio massimizzando il profitto economico nel rispetto delle leggi vigenti (cf. Friedman 1970), allora appare corretta la strategia di passare dall'offerta di *commodity*, a quella di beni, servizi, esperienze fino ad arrivare all'offerta di trasformazioni, indipendentemente dalla loro tipologia. Se lo scopo dell'impresa, così come sostenuto dalla *stakeholder theory*, è però soddisfare le aspettative di tutti i portatori di interessi dell'azienda (conferenti il capitale proprio, prestatori di lavoro, clienti, fornitori, comunità circostante, ambiente, ecc.), non limitandosi al rispetto delle leggi vigenti (cf. Freeman 1984), allora appare corretta la strategia di passare all'offerta trasformazioni che provino a contribuire a risolvere i grandi problemi dell'umanità, *in primis* le sfide poste dalla sostenibilità. Tale strategia si può fondare su ragioni solo etiche o anche economiche, nel senso che soddisfare tutti i portatori di interessi è non solo 'giusto', ma anche 'utile' a generare valore per gli azionisti nel lungo termine. Un'impresa che non abbia lavoratori motivati, non sia all'avanguardia nella riduzione dei consumi energetici dei propri prodotti, ecc., è destinata a subire, prima o poi, un declino anche della propria performance economica. Questo perché «il metabolismo del mondo è cambiato. Saranno nuovi veicoli a portargli le idee. Dobbiamo allearci con le grandi idee e portarle al grande pubblico. Dobbiamo migliorare le nostre capacità nell'interesse della società. Non dobbiamo solamente credere in quello che vendiamo. Dobbiamo vendere ciò in cui crediamo» (Mazza 2014, 31).

D'altro canto, la crisi iniziata nel 2008 è, innanzitutto, una crisi di sostenibilità sia ambientale - per il progressivo depauperamento delle risorse naturali - che sociale, se non altro per l'invecchiamento della popolazione dei Paesi sviluppati, dovuto all'effetto congiunto dell'aumento dell'aspettativa di vita e della riduzione dei tassi di natalità a causa di un sempre più spinto individualismo. Sviluppo sostenibile significa infatti crescere con successo lungo tre direttive: economica, sociale e ambientale. Le tre direttive sono fortemente collegate tra loro perché nel lungo periodo le performance economiche influenzano, ma a loro volta sono influenzate dall'equità sociale e dall'integrità ambientale. E gli ultimi temi diventeranno sempre più complessi da affrontare stante l'accelerazione esponenziale dei fenomeni. La sostenibilità può comunque essere accolta dalle imprese con una diversa intensità. Al livello più basso, lo scopo dell'impresa rimane la massimizzazione del profitto economico, ma si riconosce come il perseguitamento dello stesso imponga di abbracciare le opportunità e gestire i rischi derivanti dalle sfide poste dalla sostenibilità. A un livello successivo, lo scopo diventa contemperare gli interessi degli *shareholders* con quelli degli altri *stakeholders*. Al livello più alto, lo scopo diventa contribuire a risolvere importanti problemi sociali e ambientali.

tali. Le imprese a questo livello si interrogano su come possono aiutare la comunità di riferimento a superare le sfide poste dalla sostenibilità sfruttando le loro risorse e competenze.<sup>12</sup> Un'impresa non può ambire a risolvere tutti i problemi sociali e ambientali e deve quindi selezionare quelli che può contribuire a risolvere efficacemente generando però benefici anche per sé stessa. Questo permette di trasformare le sfide poste dalla sostenibilità da minacce, in opportunità di business (cf. Dyllick, Muff 2015). Alla fine, accogliere una prospettiva di sostenibilità permette di migliorare *business model* esistenti, ma anche di riconfigurarli tentando di coniugare non solo il capitale economico con quello ambientale e sociale, ma anche il breve termine con il lungo termine e la stabilità con il cambiamento. Un'impresa può dunque definirsi sostenibile se è in grado di rispondere efficacemente alla seguente domanda: 'Perché esisterò tra dieci anni?'.

Inizialmente si riteneva che fosse il comportamento delle imprese la causa principale della crisi di sostenibilità, e si è quindi incentivata la nascita di aziende *non profit*. Le ultime non hanno però raggiunto risultati significativi per l'incapacità di scalare. Porter e Kramer hanno quindi identificato proprio nelle imprese la soluzione a tale crisi elaborando il concetto di *share value* che trasforma il paradosso tra profitto economico e responsabilità sociale (Porter, Kramer 2011). Lo *shared value* può essere definito come l'approccio strategico che accresce la competitività di un'impresa e che allo stesso tempo migliora le condizioni economiche e sociali della comunità di riferimento. Sono tre le modalità principali attraverso le quali le imprese possono creare *shared value*:

1. Ridefinire la produttività nella catena del valore di un'impresa che influenza e viene influenzata notevolmente da problematiche sociali quali l'utilizzo delle risorse naturali, le condizioni di lavoro, ecc. Attraverso innovazioni tecnologiche di processo, è possibile aumentare radicalmente le performance ambientali e sociali dell'impresa aumentando solo incrementalmente o, persino, riducendo i costi netti di produzione grazie al raggiungimento di una maggiore produttività;
2. Riconcepire prodotti e mercati soddisfacendo i bisogni sociali. Gli ultimi sono quei bisogni avvertiti da persone non in grado di pagare per il loro soddisfacimento e quindi impossibilitati a creare un mercato tradizionale. L'idea è sviluppare un nuovo prodotto per soddisfare tali bisogni, fornirlo gratuitamente o comunque al costo sopportabile dai 'bisognosi' e im-

---

**12** I problemi sociali e ambientali possono essere: 1. non influenzati dall'agire dell'impresa, né influenzare la sua competitività a lungo termine; 2. influenzati dall'agire dell'impresa, ma non influenzare la sua competitività a lungo termine; 3. non influenzati dall'agire dell'impresa, ma influenzare la sua competitività a lungo termine (cf. Porter, Kramer 2006).

maginare un nuovo *business model* per creare profitto. Questo sforzo può portare a sviluppare anche nuovi prodotti per i mercati tradizionali;

3. Promuovere lo sviluppo delle comunità locali perché se, da un lato, la comunità necessita che l'impresa crei lavoro e opportunità di sviluppo, dall'altro, l'impresa ha bisogno di impiegare gli *asset* intangibili della comunità. La produttività, l'innovazione e la competitività di un'impresa sono infatti influenzate dalle imprese collegate, dai fornitori, dalle istituzioni educative e non del suo territorio. Il focus primario dovrebbe essere non tanto sulla divisione della ricchezza generata, ma sulle modalità per moltiplicare quanto più possibile tal ricchezza a livello di comunità.

La sostenibilità è una strategia perseguitibile indipendentemente dal settore di appartenenza o dalla dimensione dell'organizzazione. Sempre più imprese riconoscono che il suo accoglimento permette di ottenere importanti benefici; tra questi: 1. aumentare il vantaggio competitivo attraverso lo *stakeholder engagement*; 2. migliorare il *risk management*; 3. stimolare l'innovazione; 4. aumentare le performance economico; 5. fidelizzare i clienti; 6. attrarre e ingaggiare i migliori dipendenti (cf. Whelan, Fink 2016). La sostenibilità è comunque diventata per molte imprese un tema critico, ma non un tema strategico perché è ancora vissuta più come una minaccia, che come un'opportunità per stimolare l'innovazione radicale, sia tecnologica che culturale, al fine di creare vantaggio competitivo (cf. Kennedy, Whiteman, van den Ende 2017). Eppure la sostenibilità è una forza potenzialmente trasformativa dell'impresa stessa e si candida a diventare il *driver* principale d'innovazione del XXI secolo (cf. Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009). Ma anche quando le imprese sviluppano innovazioni orientate alla sostenibilità sono quasi sempre funzionali all'efficientamento dei processi e quindi alla riduzione dei costi, così come al *redesign* dei prodotti o del *business model* e quindi alla crescita dei ricavi (cf. Bos-Brouwers 2009; Kiron et al. 2013). Questo a causa di una mancanza di visione strategica che caratterizza le imprese e, purtroppo, le imprese italiane più delle altre.

#### **4 Una vecchia mancanza imprenditoriale**

La mancanza di visione strategica da parte di molte imprese è forse l'ostacolo principale al fiorire del terzo Rinascimento italiano. La loro incredibile reattività, nel risolvere efficacemente i problemi che le investono, le porta a non avere proattività nel trovare anticipatamente opportunità da sfruttare, mancando di cavalcare temi strategici che sarebbero assolutamente nel loro DNA, primo fra tutti quel-

lo della sostenibilità. L'Italia potrebbe e dovrebbe sfruttare questa fase di grande trasformazione per attuare un nuovo modello imprenditoriale. Noi lo abbiamo chiamato dell'“impresa significante” e abbiamo iniziato a raccontarlo a beneficio degli imprenditori, ma anche degli scrittori, ritenendoli alleati fondamentali per persuadere i primi a sfruttare l'immenso patrimonio culturale del Paese. Nonostante, infatti, alcuni precedenti virtuosi, tra i quali il caso di Adriano Olivetti che ha ibridato la cultura imprenditoriale con quella umanistica, il rapporto tra imprenditoria e letteratura è stato negli ultimi decenni di diffidenza reciproca. Si è basato perlopiù su opposizioni schematiche, ma difese orgogliosamente: ragione vs. sentimento, profitto economico vs. responsabilità sociale, negozio vs. ozio. Una rinnovata attenzione letteraria, proprio sull'eredità e attualità di Adriano Olivetti, fa sperare che tale rapporto tra mondo imprenditoriale e letterario possa risbocciare a vantaggio di tutti (cf. Dorigatti 2014).

Non sorprende l'attenzione letteraria all'“impresa” di Adriano Olivetti, giacché egli credette fermamente nella ‘virtù rivoluzionaria della cultura’ e non ebbe paura di confrontarsi con l’élite intellettuale (non solo) italiana, investendo nella formazione umanistica dei suoi collaboratori. Emblematico è il discorso pronunciato il 23 aprile 1955 all’inaugurazione dello stabilimento di Pozzuoli:

Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica [...]. La fabbrica di Ivrea, pur agendo in un mezzo economico e accettandone le regole, ha rivolto i suoi fini e le sue maggiori preoccupazioni all’elevazione materiale, culturale e sociale del luogo ove fu chiamata ad operare. [...] Il tentativo sociale della fabbrica di Ivrea, tentativo che non esito a dire ancora del tutto incompiuto, risponde ad una semplice idea: creare un’impresa di tipo nuovo. (Olivetti 2012, 65-7)

Similmente al contenuto del manifesto dell’“Impresa significante”, Adriano Olivetti avvertiva la necessità di sviluppare un nuovo modello imprenditoriale, dove il profitto economico non è il fine ultimo dell’impresa, ma è un mezzo per assolvere una responsabilità sociale: essere il principale motore dello sviluppo sostenibile di una comunità e di un territorio. Diversamente dall’ambizione del manifesto, egli voleva realizzare in pratica questo nuovo modello e non solo descriverlo in teoria, consci probabilmente che in teoria la pratica sempre funziona, mentre in pratica la teoria non sempre funziona.

Sorprende piuttosto la disattenzione imprenditoriale all’“impresa” di Adriano Olivetti, soprattutto in un momento di crisi come quello che stanno vivendo le imprese italiane. Sorprende come la capacità di Adriano Olivetti di «trasformare una PMI semi-artigianale nella prima

grande impresa multinazionale che inaugurerà l'orgoglio del *made in Italy* e il fascino dell'*italian style* nel mondo» (Dorigatti 2014, 12) non sia quasi mai studiata e contestualizzata dall'attuale classe imprenditoriale. Questo nonostante si debba anche prendere in considerazione che egli assunse la carica di direttore generale nel 1931 e quindi proprio nel bel mezzo di una crisi economica e finanziaria mondiale, ma anche sociale e politica nazionale (Dorigatti 2014, 12). Crisi che Adriano Olivetti affrontò ponendo sopra l'agire imprenditoriale i valori spirituali di verità, giustizia, bellezza e soprattutto amore. Tale disattenzione forse dipende dal fatto che neanche Olivetti è, alla fine, un caso aziendale di successo, essendo oggi quasi scomparsa all'ombra di TIM. E questo nonostante nel 1965 avesse realizzato il Programma 101, il primo *personal computer* al mondo, il cui design fu affidato a Mario Zanuso. Molte sono le cause ipotizzate dagli studiosi in merito all'incapacità da parte della Olivetti di guidare la terza rivoluzione industriale. Per certo ha pesato la morte prematura del suo *leader* nel 1960. Il declino di Olivetti non deve, a nostro avviso, sminuire la capacità di visione di Adriano Olivetti e la profondità della sua missione. Infatti, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa significante, se ne deve celebrare anche il fallimento. Per certo, se un imprenditore accoglie la sfida di fare un'impresa significante, più del 'cosa fare' e del 'come farlo', conta il 'perché farlo'. Su entrambi gli aspetti i letterati possono e devono dare un contributo importante a beneficio degli imprenditori, ma anche loro. D'altro canto, per sviluppare un'impresa significante, sia aziendale che letteraria, sono richieste le stesse qualità: coraggio, costanza, creatività e una certa dose di imprevedibilità.

## Bibliografia

- Accoto, Cosimo (2017). *Il mondo dato. Cinque brevi lezioni di filosofia digitale*. Milano: Egea.
- Andreessen, Marc (2011). «Why Software is Eating the World». *The Wall Street Journal*, August 20. URL <https://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460> (2018-12-04).
- Bagnoli, Carlo; Biloslavo, Roberto (2012). «L'Innovazione strategica nei piccoli e medi studi commercialistici triveneti». *Rivista dei dottori Commercialisti*, LXIII(2), 247-73.
- Bagnoli, Carlo (in corso di stampa). *Il manifesto dell'impresa significante*.
- Bagnoli, Carlo et al. (2018). *Business model 4.0. I modelli di business vincenti nella quarta rivoluzione industriale*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-286-4>.
- Balicco, Daniele (a cura di) (2016). *Made in Italy e cultura. Indagine sull'identità italiana contemporanea*. Palermo: Palumbo.
- Bassi, Alberto (2017). *Design contemporaneo. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Battistella, Cinzia; Biotto, Gianluca; De Toni, Alberto Felice (2012). «From Design Driven Innovation to Meaning Strategy». *Management Decision*, 50(4), 718-43.

- 
- Bauman, Zygmunt (2012). *Consumo, dunque sono*. Roma-Bari: Laterza.
- Beck, Ulrich (2008). *Conditio Humana. Il rischio nell'età globale*. Roma-Bari: Laterza.
- Bos-Brouwers, Hilke Elke Jacke (2009). «Corporate Sustainability and Innovation in Smes: Evidence of Themes and Activities in Practice». *Business Strategy and the Environment*, 19, 417-35.
- Butera, Federico; De Michelis, Giorgio (a cura di) (2011). *L'Italia che compete. L'italian Way of Doing Industry*. Milano: FrancoAngeli.
- Cagé, Julia (2016). *Salvare i media. Capitalismo, crowdfunding e democrazia*. Milano: Bompiani.
- Capra, Fritjof (2008). *The Science of Leonardo. Inside the Mind of the Great Genius of the Renaissance*. New York: Anchor Books.
- Cardon, Dominique (2016). *Che cosa sognano gli algoritmi. Le nostre vite al tempo dei big data*. Milano: Mondadori.
- Celaschi, Flaviano; Cappellieri, Alba; Vasile, Alessandra (a cura di) (2005). *Lusso versus design. Italian design, beni culturali e luxury system: alto di gamma & cultura di progetto*. Milano: FrancoAngeli.
- Celli, Pier Luigi (2010). *Generazione tradita*. Milano: Mondadori.
- Collins, James; Porras, Jerry (1996). «Building Your Company's Vision». *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Contesini, Stefania; Mordacci, Roberto (a cura di) (2018). *Fare impresa con i valori. Teoria e pratica dell'Identity Shaping*. Milano: Mondadori.
- Crutzen, Paul J. (2002). «Geology of Mankind. The Anthropocene». *Nature*, 415(23). DOI <https://doi.org/10.1038/415023a>.
- De Mauro, Tullio (2005). «Dialetti». Giorgio Calcagno (a cura di) (2005), *Bianco, rosso e verde. L'identità degli italiani*. Roma-Bari: Laterza, 59-68.
- De Wit, Bob; Meyer, Ron (2005). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Andover: Cengage EMEA.
- Domènec, Melé (2003). «The Challenge of Humanistic Management». *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Dorigatti, Michele (2014). «Con lo sguardo sempre in avanti. Eredità e attualità di Adriano Olivetti». *Il Margine*, 34(4), 9-17.
- Dyllick, Thomas; Muff, Katrin (2015). «Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-usual to True Business Sustainability». *Organization & Environment*, 29(2), 156-74.
- Franchi, Jacopo (2016). *Social Media: il futuro è nel crowdfunding*. URL <https://umanesimodigitale.com/2016/10/06/social-media-il-futuro-e-nel-crowdfunding/> (2018-12-12).
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, Milton (1970). «The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits». *The New York Times Magazine*, September 13. URL <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (2019-02-27).
- Gleick, James (1999). *Faster: the Acceleration of Just About Everything*. New York: Pantheon Books.
- Gobbi, Linda; Lanzone, Giovanni; Morace, Francesco (a cura di) (2012). *L'impresa del talento. I territori creativi delle aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Goethe, Johann Wolfgang (1983). *Viaggio in Italia*. Milano: Mondadori.
- Grace, Katja et al. (2018). «When Will Ai Exceed Human Performance? Evidence from Ai Experts». *Journal of Artificial Intelligence Research*, 62, 729-54.

- Granelli, Andrea (2004). *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave dell'innovazione*. Milano: Guerini.
- Grom, Federico; Martinetti, Guido (2012). *Grom. Storia di un'amicizia, qualche gelato e molti fiori*. Milano: Bompiani.
- Hartley, Scott (2017). *The Fuzzy and the Techie: Why Liberal Arts Will Rule the Digital World*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Johansson, Frans (2006). *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics can Teach Us About Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Joy, William (2000). *Why the Future Doesn't Need Us*. URL <https://www.wired.com/2000/04/joy-2/> (2018-12-24).
- Kamprad, Ingvar (1976). *The Testament of a Furniture Dealer*. URL [https://www.ikea.com/ms/fr\\_FR/media/This\\_is\\_IKEA/the-testament-of-a-furniture-dealer-small.pdf](https://www.ikea.com/ms/fr_FR/media/This_is_IKEA/the-testament-of-a-furniture-dealer-small.pdf) (2019-01-17).
- Kennedy, Steve; Whiteman, Gail; van den Ende, Jan (2017). «Radical Innovation for Sustainability: the Power of Strategy and Open Innovation». *Long Range Planning*, 50(6), 712-25.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (1997). «Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth». *Harvard Business Review*, 75(1), 102-12.
- Kiron, David et al. (2013). «The Benefits of Sustainability-driven Innovation». *Sloan Management Review*, 54(2), 69-73.
- Koselleck, Reinhart (2009). «Is There an Acceleration of History?». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 113-34.
- Kurzweil, Ray (2005). *The Singularity is Near: When Humans Transcend Biology*. New York: Viking.
- Lanier, Jaron (2013). *La dignità ai tempi di internet. Per un'economia digitale equa*. Milano: Il Saggiatore.
- Laplane, Lucie et al. (2019). «Why Science Needs Philosophy». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(10), 3948-52.
- Latouche, Serge (2007). *La scommessa della decrescita*. Milano: Feltrinelli.
- Levy, Sidney J. (1959). «Symbol for Sale». *Harvard Business Review*, 37(4), 117-24.
- Linder, Staffan Burenstam (1970). *The Harried Leisure Class*. New York; London: Columbia University Press.
- Lübbe, Hermann (2009). «The Contraction of the Present». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 159-78.
- Luhmann, Niklas (1982). *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- Magatti, Mauro (2017). *Cambio di paradigma. Uscire dalla crisi pensando il futuro*. Milano: Feltrinelli.
- Markides, Constantinos (1997). «Strategic Innovation». *Sloan Management Review*, 38(3), 9.
- Mazza, Giuseppe (a cura di) (2014). *Bernach pubblicitario umanista. La prima raccolta dei testi del più grande tra i mad men*. Milano: FrancoAngeli.
- McCracken, Grant (2008). *Transformations: Identity Construction in Contemporary Culture*. Bloomington: Indiana University Press.
- Micelli, Stefano (2011). *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio.
- Minghetti, Marco; Cutrano, Fabiana (a cura di) (2004). *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*. Milano: Etas.

- Morace, Francesco (2015). *Crescita felice. Percorsi di futuro civile*. Milano: Egea.
- Morace, Francesco (2016). *ConsumAutori. I nuovi nuclei generazionali*. Milano: Egea.
- Morace, Francesco; Lanzzone, Giovanni (a cura di) (2010). *Il Talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Morace, Francesco; Santoro, Barbara (2014). *Italian factor: Moltiplicare il valore di un Paese*. Milano: Egea.
- Nidumolu, Ram; Prahalad, Coimbatore Krishnarao; Rangaswami, Madhavan (2009). «Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation». *Harvard Business Review*, 87(9). URL <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation> (2019-04-16).
- Olivetti, Adriano (2012). *Ai lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea*. Roma: Edizioni di Comunità.
- Orban, David (2015). *Singolarità: con che velocità arriverà il futuro*. Milano: Hoepli.
- Pearce, James A. (1982). «The Company Mission as a Strategic Tool». *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Pine, B. Joseph; Gilmore, James H. (2000). *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.
- Polanyi, Karl (1944). *The Great Transformation*. New York: Farrar & Rinehart.
- Porter, Michael; Kramer, Mark (2006). «Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, Michael; Kramer, Mark (2011). «The Big Idea: Creating Shared Value». *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Prencipe, Andrea; Giorgino, Francesco (2018). *Umanesimo digitale, il futuro è già arrivato*. URL <http://open.luiss.it/2018/03/22/umanesimo-digitale-il-futuro-e-gia-arrivato/> (2019-03-06).
- Ries, Al (2015). *Focus. Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione*. Rimini: Libreria strategica.
- Rifkin, Jeremy (2014). *La società a costo marginale zero. L'internet delle cose, l'ascesa del 'commons' collaborativo e l'eclissi del capitalismo*. Milano: Mondadori.
- Rosa, Hartmut (2009). «Social Acceleration». Rosa, Hartmut; Scheuerman William (eds), *High-speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press, 77-112.
- Rosa, Hartmut (2013). *Social Acceleration: a New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- Rosa, Hartmut (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi.
- Schwab, Klaus (2016). *La quarta rivoluzione industriale*. Milano: FrancoAngeli.
- Schwartz, Barry (2004). *The Paradox of Choice: Why More is Less*. New York: Harper-Collins.
- Sennett, Richard (2008). *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.
- Severgnini, Beppe (2008). *La testa degli italiani*. Milano: Rizzoli.
- Shweder, Richard; Bourne, Edmund (1982). «Does the Concept of the Person Vary Cross-culturally?». Marsella, Anthony; White, Geoffrey (eds), *Cultural Conceptions of Mental Health and Therapy*. Dordrecht: Springer Netherlands, 97-137.
- Sørensen, Elin Brandi; Thomsen, Thyra Uth (2006). «The Lived Meaning of Symbolic Consumption and Identity Construction in Stable and Transitional Phases: Towards an Analytical Framework». Ekstrom, Karin; Brembeck, Helene (eds), *E-European Advances in Consumer Research*. 7. Goteborg: Association for Consumer Research, 571-6.

- 
- Steffen, Will et al. (2015). «The Trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration». *The Anthropocene Review*, 2(1), 81-98.
- Stiegler, Bernard (2015). *La società automatica*. Paris: Fayard.
- Taylor, Charles (1993). *Radici dell'io: la costruzione dell'identità moderna*. Milano: Feltrinelli.
- Taylor, Frederick (2004). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milano: Etas.
- Ullman, Ellen (2018). *Accanto alla macchina. La mia vita nella Silicon Valley*. Roma: Minimum Fax.
- Urry, John (2000). *Sociology Beyond Societies: Mobilities for the Twenty-first Century*. London: Routledge.
- Vacca, Roberto (2016). *Come fermare il tempo e riempirlo di buone idee*. Milano: Mondadori.
- Van Gennep, Arnold (2012). *I riti di passaggio*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Verganti, Roberto (2009). *Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Etas.
- Xingjian, Gao (2018). *Per un nuovo Rinascimento*. Milano: La Nave di Teseo.
- Wagner, Peter (1994). *A Sociology of Modernity: Liberty and Discipline*. London: Routledge.
- Whelan, Tensie; Fink, Carly (2016). «The Comprehensive Business Case for Sustainability». *Harvard Business Review*, October 21. URL <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability> (2019-02-1).

# Imprese e immaginario veneto Interviste

Veronica Tabaglio  
Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Abstract** Through the following interviews we want to explore the collective imagination on business and companies, searching for a common ground between entrepreneurs and novelists. The focus is on Veneto region – and not the whole country – because of its peculiar development history, which can be traced on both sides, business and literature.

**Keywords** Collective imagination. Veneto. Business history. Literature history. Collective interview.

Il convegno *Imprese letterarie*, come già accennato nell'introduzione, nasceva con l'intento di riunire allo stesso tavolo professori e ricercatori dei mondi umanistico ed economico, ma anche scrittori e imprenditori, ovvero coloro che vivono e interpretano nella loro attività quotidiana le realtà che gli studiosi affrontano da una prospettiva accademica. Nel rispetto di quell'intento, si è deciso di dedicare quindi una sezione alle loro voci; cinque scrittori e quattro imprenditori sono stati interpellati sulle questioni fondative del convegno: quale rapporto esiste (se esiste) fra la letteratura o, più in generale, fra le discipline umanistiche e le imprese, e come entrambe potrebbero contribuire alla crescita reciproca.

Il rischio, con temi così ampi, era di non riuscire a svincolarsi da luoghi comuni e generalizzazioni; per cercare di limitarlo si è scelto quindi di calare la discussione in una realtà ben precisa, quella del territorio veneto, non soltanto e non principalmente per l'ovvia prossimità geografica. Il caso veneto, o il modello veneto, com'è stato chiamato, è stato a lungo oggetto di indagine per storici, sociologi ed economisti: le specificità di questa regione e della sua evoluzione lo hanno reso un *unicum* particolarmente affascinante

da studiare e approfondire, soprattutto da parte di chi ha tentato di distillarne una formula di sviluppo garantita.

La storia, come viene tipicamente raccontata, mette in scena un territorio povero e arretrato, soprattutto in confronto alle regioni del Nordovest, Piemonte e Lombardia; nonostante le avverse condizioni di partenza, nel secondo dopoguerra si assiste a un vero e proprio decollo industriale, una sorta di ‘miracolo nel miracolo italiano’ basato sulla naturale laboriosità della popolazione e sull’impianto diffusivo delle localizzazioni manifatturiere (secondo un fortunato slogan, ‘una fabbrica per ogni campanile’). Proprio questa diffusione e pervasività nel territorio avrebbe consentito di salvaguardare gli equilibri sociali, integrando la manodopera di matrice agricola ma conservandone il radicamento alla terra.

Com’è ovvio, l’estrema sintesi della vulgata mette in luce solo determinati elementi, non errati in sé ma fuorvianti se privati della necessaria contestualizzazione. Senza aver la pretesa di riassumere, in poche righe, più di due secoli di storia, può essere utile sottolineare che il Veneto era senza dubbio una regione sottosviluppata e fronteggiava numerosi problemi endemici e una massiccia emigrazione (dovuta all’arretratezza del sistema agricolo, insufficiente a mantenere la popolazione; cf. Valussi 1961 e Migliorini 1962), al punto che nel dopoguerra il governo aveva pensato alla necessità di istituire un apposito ente statale per erogare aiuti, alla stregua della Cassa del Mezzogiorno - e in effetti la regione poté comunque beneficiare degli incentivi predisposti dalla legislazione sulle aree economicamente deppresse del 1957 e del 1966. Tuttavia, sottolineano gli storici dell’economia, più che una povertà intrinseca alla regione pesò la debolezza della sua rete economico-politica, tanto che - a ben vedere - le condizioni del Veneto presentavano una curiosa miscela di arretratezza e innovazione (per lo più concentrata in alcune aree geografiche), non diversa da quella riscontrabile in altre regioni italiane che non facevano parte né del triangolo industriale né delle zone più arretrate del Meridione - la cosiddetta Terza Italia (cf. Bagnasco 1977). Segno, insomma, che non tutti gli elementi andavano a sfavore di questo territorio, anzi: uno estremamente favorevole può essere individuato nella omogeneità storica al suo interno, «che dalla Serenissima [...] transitò all’industrializzazione portandosi dietro il ricco patrimonio culturale delle attività protoindustriali sei-settecentesche, il cumulo di conoscenze tecniche di svariati settori produttivi, il ‘saper fare’ delle sue genti, la predisposizione ad una apertura internazionale dei suoi scambi» (Roverato 1996, 15). A questo proposito, vanno menzionate almeno due realtà dal grande impatto (economico e ambientale) che contribuiscono a ridimensionare la percezione di una regione priva di ogni segno di sviluppo: il polo laniero dell’alto vicentino, luogo storico dell’industrializzazione italiana dove prende forma il paternalismo industriale veneto, mosso dall’interesse strategico a essere ca-

pillamente presenti sul territorio, e il porto industriale di Marghera, primo esempio nella nazione di zona industriale pianificata. Il consolidamento o la creazione ex novo di questi due poli diede il via a un processo di diffusione dell'imprenditorialità, a imitazione o a servizio delle grandi imprese ivi insediate: proprio quelle piccole o piccolissime imprese che hanno costituito l'ossatura del 'miracolo economico' degli anni Sessanta e Settanta, e che in maniera paradossale sono cresciute esponenzialmente durante la crisi economica degli anni Trenta (nell'opinione di alcuni studiosi, proprio per una vocazione forzata alla costituzione di nuove entità produttive, secondo la doppia logica del «crescere per non soccombere» e dell'«intraprendere per non rimanere disoccupati»; Roverato 1996, 23).

Da questo quadro, tutto sommato positivo, sarebbe logico aspettarsi una ripresa economica in linea con quella del boom nazionale, nell'immediato dopoguerra, mentre - com'è noto - bisognerà attendere all'incirca un decennio perché ciò accada. Le ragioni di questo ritardo, e in un certo senso dunque la reale specificità del Veneto, sono di natura sia storica sia economica: da un lato, non bisogna sottovalutare il peso degli ultimi atti della Seconda guerra mondiale, dal momento che Veneto e Friuli costituirono l'unica via di ritirata verso la Germania (cf. Brunetta 1984; Roverato 1996; Lando 2009). Per dirla con le parole di Ferdinando Milone, «tutta quanta la regione subì le più gravi distruzioni ed i maggiori danni economici dell'altra guerra [...] mentre la Lombardia ed il Piemonte compivano uno sforzo febbrale e, in verità, anche redditizio, per i rifornimenti dell'esercito» (Milone 1958, 345, citato in Lando 2009, 13). Dall'altro, la diffusione imprenditoriale successiva al primo conflitto mondiale era troppo recente per poter avere una sua solidità o per dar vita a dei centri, dei veri e propri distretti in grado di imporsi all'attenzione della politica regionale e nazionale (il primo documento sul tema, dal titolo *La depressione economica del Veneto*, venne redatto dal segretario regionale della Democrazia Cristiana Gavino Sabadin nel 1955: cf. Roverato 1996, 225-31).<sup>1</sup>

L'assenza di un centro propulsore, così come la percezione condivisa di un'omogeneità di fondo (smentita da numerose subculture, talvolta inconsapevoli) e, da parte degli studiosi, la riflessione sulla validità di un'analisi basata sulla geografia regionale sono tutte caratteristiche che, curiosamente, sono condivise tanto dalla storia imprenditoriale del Veneto quanto da quella letteraria. Non sarà allora una pura coincidenza se la prima antologia d'autore di narrativa veneta, in cui i curatori Guido Piovene e Alberto Frasson cercano di

---

<sup>1</sup> Documento oltremodo interessante, dal momento che in esso Sabadin insiste sulla laboriosità, sullo spirito d'iniziativa e sulla moderazione delle genti venete, quasi a garantire il buon impiego e motivare la richiesta di incentivi speciali per la regione: potrebbe trattarsi dell'archetipo da cui è discesa una certa narrazione dell'imprenditorialità veneta tanto in voga tra politici e imprenditori stessi.

delineare i tratti comuni agli scrittori di questa regione, viene pubblicata nel 1973, ovvero a circa vent'anni dall'uscita della *Linea lombarda* di Luciano Anceschi (1952) e al termine del decennio di sviluppo 'ritardato' del Veneto (1960-70) rispetto al boom economico del Nordovest italiano: sembra quasi che questo sia il primo periodo in cui il Veneto si riconosce come regione, non più come ex-territorio della Serenissima, sciaguratamente dimidiato. Nella prefazione a *Narratori del Veneto*, dunque, pur avvertendo che «ogni scrittore è un cacciatore solitario delle proprie ombre» (Piovene, Frasson 1973, 10) Piovene individua una serie di caratteristiche ricorrenti, come ad esempio l'attenzione del tutto peculiare al paesaggio, trattato alla stregua di un vero e proprio personaggio - quando non addirittura di protagonista.<sup>2</sup> Relativamente ai temi del nostro volume, le suggestioni critiche più interessanti si concretizzano nel tentativo di connettere tali caratteristiche alla storia e all'evoluzione di un territorio. Così, ad esempio, Piovene riconduce l'assenza del 'Gran-de Libro' veneto alla predominanza di altre arti, più rispondenti al carattere eminentemente sociale della Serenissima:

C'è una sproporzione evidente tra i risultati massimi ottenuti con la parola e quelli ottenuti mediante le arti figurative, tra cui la pittura sovrasta. [...] Oltreché nelle loro opere [dei grandi pittori, *n.d.r.*], e nelle costruzioni in città e in campagna, il genio veneziano si esprime con le feste pubbliche, le ceremonie, i riti, tutto ciò che richiede un'arte di coreografia e di regia e muta in teatri le piazze. (Piovene, Frasson 1973, VI)

Non a caso, insomma, il più noto rappresentante della letteratura veneta dalle origini fino al XVIII secolo è Carlo Goldoni, autore di teatro e non di narrativa. La situazione cambia radicalmente con la caduta della Repubblica: l'entroterra, le province escono dal cono d'ombra in cui le aveva relegate Venezia, e la letteratura - proprio in assenza di un polo accentratore, che nemmeno la città universitaria di Padova è mai riuscita a diventare - sembra rinascere. Ma la Storia non si cancella, e gli autori riversano quindi nelle proprie opere il sentimento dominante della nostalgia e della consapevolezza di una perdita irrimediabile. Così dunque Piovene spiega l'interesse per lo scavo interiore, psicologico dei personaggi, privati di una società e di una politica forte in cui riconoscersi o a cui opporsi, che non hanno quasi altra scelta all'infuori del ripiegamento su se stessi:

<sup>2</sup> Concetto più volte ribadito dallo scrittore e critico veneto nelle sue opere, come il celeberrimo *Viaggio in Italia*: il paesaggio è «dovunque presente nel Veneto come una persona viva. [...] Nel Veneto anche il paesaggio è per metà natura e per metà quadro, vive e si guarda vivere, e si compiace di sé stesso» (Piovene 1993, 25-6).

Quando non si dissimula sotto le vecchie maschere del venetismo macchiettistico e aneddotico, la letteratura veneta è in prevalenza psicologica e metastorica, intenta a stanare le ombre dagli angoli delle coscienza, percorsa da spifferi freddi. Non è, nei suoi rappresentanti maggiori, una letteratura d'impegno sociale, o almeno non è questo il suo carattere maggiore. Essendo il Veneto una terra di grandissima civiltà, con le tombe alle spalle di due grandi imperi caduti (la Repubblica di Venezia e l'impero austroungarico), vi è forte in essa un senso di civiltà che si dissolve. Il suo pregio (anche sociale) è di seguire una sua strada, senza nessuna ansia servile d'intonarsi coi tempi. (Piovene, Frasson 1973, XVI)

La lettura di Piovene (che, va ribadito, non pretende di spiegare ogni fenomeno letterario in terra veneta) può essere sposata o, all'opposto, contraddetta: difficile, ad esempio, condividere l'interpretazione positiva del suo isolamento rispetto ad altre esperienze letterarie, italiane ed estere, visto esclusivamente come disattenzione alle mode passeggiere. Senza alcun dubbio, tuttavia, offre ancora oggi delle suggestioni di cui è difficile liberarsi e in cui sembra di poter riconoscere, ancora adesso, alcuni tratti tipicamente locali. Non si vuole affatto, con questo, avvallare derive né in direzione di un determinismo geografico né in quella, opposta, del volontarismo geografico; la definizione più significativa di Piovene riguardo alla situazione veneta investe perciò l'immaginario, ben più che i dati concreti e misurabili:

La loro terra per i veneti è una verità. Essa non ha nulla a che fare col sentimento nazionale, né per associazione, né per contrasto. È una verità in più, di natura diversa. [...] esiste nel cuore dei veneti una persuasione fantastica che la loro terra sia un mondo, un sentimento ammirativo e quasi un sogno di sé stessi che non ha l'eguale nelle altre regioni d'Italia [...] è una potente realtà della fantasia. (Piovene 1993, 23)

Di questa «potente realtà», nella narrativa degli ultimi decenni, sembra sia stata mostrata soltanto una parte, di certo la parte più lampante e invasiva. È quella stessa realtà del ‘una fabbrica per ogni campanile’ portata ai suoi estremi, fino a trasformarsi nel regno dei capannoni. E, come sostiene Marco Biraghi, il capannone è (o viene visto) come:

il prodotto (ultimo, estremo? difficile dirlo) di una cultura industriale, profondamente *artificiale*, e conseguentemente di un processo produttivo di cui il fattore dimensionale è soltanto uno degli aspetti, anche se in qualche modo ne è - al tempo stesso - l'emblema.

Il capannone segue con coerenza lineare, spietata, la logica dell'epoca di cui è il prodotto. Non è un'architettura nel senso pro-

---

prio del termine: è soltanto un contenitore il più possibile capace, vorace, la materializzazione di un'astrazione, di uno spazio 'idealmente' neutrale, assecondabile a qualsiasi utilizzo. È la costruzione *pronto uso*. È la forma stessa della forma di produzione che ospita e delle relazioni che questa determina.

Allorché - sotto le scosse del terremoto - crollano, i capannoni rivelano la loro vera natura: che è la massima lontananza dalle origini, la massima estraneità dalla capanna. A parte il nome, con quest'ultima essi mantengono un'unica caratteristica in comune (peraltro non trascurabile): l'assenza o la riduzione al minimo delle fondamenta. Per il resto, nessuna leggerezza, nessuna naturalità. (Biraghi 2012)

Simbolo dunque di una crescita innaturale, predatoria e priva di qualunque lungimiranza, il capannone - e i suoi abitanti: proprietari, lavoratori, cittadini costretti a subirne la presenza e gli scarichi - è al centro di molta letteratura degli ultimi tre decenni, che ha denunciato gli eccessi e gli scempi ambientali e sociali causati da imprenditori-speculatori senza scrupoli. La rappresentazione che ne risulta è durissima e pressoché unanime, quasi monolitica: le colpe di chi ha sfruttato, inquinato e distrutto in una manciata d'anni equilibri secolari sono tali da non lasciare margini per interpretazioni più concilianti.

Puntando lo sguardo sulla contemporaneità più prossima, è forse possibile intravedere un cambiamento di rotta rispetto a questa tendenza: alla letteratura di denuncia, o comunque fortemente critica, si vanno affiancando delle scritture più discrete, in cui la coscienza morale chiede di sospendere la condanna per guardare con interesse e vera *pietas* a una realtà complessa, molto più sfaccettata di quanto non sia più semplice ammettere (cf. Cinquegrani 2015). Ecco che allora alcuni autori - fra cui possiamo annoverare quelli coinvolti in questa indagine: Gianfranco Bettin, Romolo Bugaro, Emma-nuela Carbè, Francesco Targhetta e Paolo Zardi - nel rappresentare personaggi e situazioni lavorative introducono una *palette* di colori più ampia, più adatta a descriverne sfumature e incertezze. Il superamento di una certa figura stereotipata dell'imprenditore, la capacità di volgerla con uno sguardo ironico o empatico possono essere ricondotti, oltre che alla volontà di una maggiore caratterizzazione, anche a una sorta di adesione alla realtà: la crisi che ha caratterizzato l'ultimo decennio ha portato con sé una serie di eventi luttuosi dalla particolare frequenza in Veneto. Questo crudo dato racconta una tragedia che contribuisce a far emergere un'immagine drammaticamente reale, quotidiana e umana dell'imprenditore, che prima - in quanto unico colpevole - risultava più semplice stigmatizzare e appiattire sulla figura del 'magnaschei'. Il tentativo degli scrittori di restituire a questa categoria di personaggi una loro profondità,

con tutte le sfumature che essa comporta, non si risolve necessariamente in un'assoluzione o in una rinuncia a denunciare le storture di cui sono testimoni, al contrario. Casomai, l'aver accantonato una attribuzione manichea delle colpe e delle responsabilità potrebbe riflettere una nuova percezione: la coscienza di far parte di un sistema interconnesso - e non in senso strettamente informatico - in cui ogni scelta, ogni piccolo gesto è parte di un unico insieme ed è coinvolto in una serie di processi interdipendenti: nessuno può davvero proclamarsi estraneo, distante, innocente.

È proprio quella medesima coscienza, direi quasi ecosistemica, che sembra di poter vedere nell'attenzione di alcuni imprenditori a dare significato alle proprie opere, sia come prodotti, sia come imprese, sia come enti operanti in un territorio: non per semplice - ancorché meritoria - beneficenza o mecenatismo, come l'imprenditoria 'illuminata' era solita fare negli anni Ottanta e Novanta, ma per un più vivo senso di coinvolgimento e di interesse per la società tutta. Sarebbe difficile stabilire in termini universalmente validi se questa coscienza sia frutto di un cambiamento nella *Weltanschauung* comune, o se non sia un adattamento indotto dalle trasformazioni cui sono sottoposte le imprese, tra storyselling, Industria 4.0, IoT e Humanistic Management; tuttavia, è innegabile che essa sia presente nella visione e nelle scelte di molti imprenditori. Fra questi vanno indubbiamente inclusi Alberto Baban, Francesco Celante, Emanuela Lucchini e Carlo Urbinati, che hanno aderito con entusiasmo alla realizzazione del convegno e contribuito, in seconda battuta, a questo volume. Le loro voci si alternano a quelle di Gianfranco Bettin, Romolo Bugaro, Emmanuela Carbè, Francesco Targhetta e Paolo Zardi, raccontando punti di vista ed esperienze legate alla compenetrazione fra letteratura e imprese, con un focus particolare sulla regione in cui operano e che meglio conoscono.

## Bibliografia

- Anceschi, Luciano (a cura di) (1952). *Linea lombarda. Sei poeti*. Varese: Magenta.
- Bagnasco, Arnaldo (1977). *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: il Mulino.
- Biraghi, Marco (2012). «Dalla capanna al capannone». *Doppiozero*, 31 maggio, URL <https://www.doppiozero.com/materiali/fuori-busta/dal-la-capanna-al-capannone> (2019-01-27).
- Brunetta, Ernesto (1984). *Il governo del CLN nel Veneto*. Vicenza: Neri Pozza.
- Cinquegrani, Alessandro (2015). «Mitologia della crisi. Recensione a Effetto domino di Romolo Bugaro». *L'indice dei libri del mese*, 19 dicembre, URL <https://www.lindiceonline.com/lettura/narrativa-italiana/romolo-bugaro-effetto-domino/> (2019-01-20).
- Lando, Fabio (2009). *La geografia dell'industrializzazione nel secondo dopoguerra. La situazione nazionale e il caso veneto-friulano*. Assago: CEDAM.

- Migliorini, Elio (1962). *Veneto*. Torino: UTET. Collezione *Le regioni d'Italia fondata da Roberto Almagia e diretta da Elio Migliorini*.
- Milone, Ferdinando (1958). *Le tre Venezie*. Vol. 3 di *L'Italia nell'economia delle sue regioni*. Torino: Edizioni Scientifiche Einaudi.
- Piovene, Guido (1993). *Viaggio in Italia*. Milano: Baldini&Castoldi.
- Piovene, Guido; Frasson, Alberto (1973). *Narratori del Veneto*. Milano: Mursia.
- Roverato, Giorgio (1996). *L'industria nel Veneto. Storia economica di un caso regionale*. Padova: Esedra.
- Valussi, Giorgio (1961). *Friuli Venezia Giulia*. Torino: UTET. Collezione *Le regioni d'Italia fondata da Roberto Almagia e diretta da Elio Migliorini*.

### **Voci di imprenditori e scrittori**

Alberto Baban

Fondatore di Tapi Spa, gruppo all'avanguardia nella produzione industriale di tappi sintetici, Baban (Venezia, 1966) ha ricoperto numerosi incarichi a livello locale e nazionale nel sistema Confindustria; attualmente è presidente di VeNetWork Spa, società che riunisce circa cinquanta imprenditori veneti. È membro dell'Innovation Board dell'Università Ca' Foscari di Venezia e del Comitato scientifico di *Trieste Next – Festival della ricerca scientifica*; collabora inoltre a «Corriere Innovazione».

**VERONICA TABAGLIO** È possibile trovare un punto di contatto tra mondo umanistico e mondo imprenditoriale? Se sì, per quale ragione sta emergendo negli ultimi anni?

**ALBERTO BABAN** Innanzitutto, è necessario secondo me tenere sempre in considerazione il fatto che quando parliamo di mondo imprenditoriale ci riferiamo a due realtà, ovviamente connesse tra loro ma distinte: quella interna al sistema impresa e quella esterna del mercato. Entrambe hanno vissuto una forte evoluzione nel passato recente, e credo sia stata proprio questa la spinta per riallacciarsi al mondo umanistico, che ricopre un ruolo chiave all'interno del capitale sociale dell'impresa, per non parlare della sua importanza in tutto ciò che riguarda le relazioni all'esterno. La connessione più immediata è stata con le materie sociologiche, ma si sta ora allargando anche ad altre aree. Le logiche evolutive del mercato, infatti, possono dare vita a diversi modelli economici, perfettamente quantificabili ed esprimibili tramite numeri e misurazioni; proprio per questo, tuttavia, si avverte sempre più la necessità di dare spazio a chi può comprendere quali siano, fra i molti possibili, i sistemi più funzionali per la parte sociale all'interno dell'impresa e ovviamente anche all'interno di quel mondo più vasto che è la logica di mercato. Sono convinto infatti che il capitale economico abbia la sua massima espressione quando riesce ad accontent-

tare e soddisfare il capitale sociale. E mi pare ovvio che questa realizzazione ha un'attinenza specifica con chi studia discipline umanistiche.

VT In base alla sua esperienza, come si concretizza questo duplice compito, all'interno e all'esterno dell'impresa?

AB Per quanto riguarda il versante interno, sono costretto a ricorrere a un termine anglosassone molto di moda, ovvero il *welfare*; volendo dare una definizione, non è altro, a mio parere, che l'interesse nel costruire benessere e rapporti equi dentro il sistema impresa. Non che questo argomento non sia mai stato affrontato prima: gli scontri che hanno caratterizzato il mondo del lavoro negli anni Settanta vertevano in parte su questo, sulle condizioni dei dipendenti, e non di rado arrivavano a esiti violenti. La situazione odierna è completamente differente: mi pare di vedere che l'opposizione tra datori di lavoro e lavoratori sia caduta, proprio per l'interesse dei datori stessi a realizzare spazi lavorativi in cui vigono l'integrazione e la collaborazione, e tutto ciò che in sostanza può riguardare il benessere nel sistema impresa. Tutto questo è possibile solo mettendo al centro la persona, intesa non semplicemente come individuo singolo ma come parte integrante di una comunità, di un sistema complesso come quello dell'impresa. Ecco, è questo il paradigma evolutivo che ho visto in atto negli ultimi vent'anni, ovvero nell'intervallo di tempo in cui si sviluppa il mio percorso imprenditoriale, e la differenza rispetto al passato è - come forse è logico aspettarsi - molto evidente nei giovani. Quando si approciano al mondo del lavoro, ovviamente tengono in debito conto gli aspetti economici, che sono l'elemento di misurazione più immediato, ma al momento della scelta pesa molto anche la valutazione sul contesto, l'apprezzamento per un determinato ambiente di lavoro piuttosto di un altro. Questa è proprio la mia esperienza diretta: è compito dell'imprenditore, dunque, sforzarsi di creare degli ambienti che siano confortevoli, che testimonino il rispetto della persona e ne favoriscano l'attività lavorativa. Investire così le proprie energie e i propri mezzi non è perciò uno spreco o un capriccio, ma una necessità, e una necessità conveniente per l'imprenditore stesso, che può allora contare su persone fortemente motivate: la centralità della persona diventa in realtà un beneficio per la produttività aziendale. Guardando al versante esterno, il termine chiave (anche questo abbastanza recente) è sostenibilità, che si esplica innanzitutto sia come attenzione verso il consumatore sia come attenzione del consumatore nei riguardi dei processi, dei prodotti e dell'ambiente. Anche questo è il segno di un cambiamento sociale, una nuova forma di sensibilità di questo momento storico.

co; se proprio non è possibile parlare di assoluta novità, di certo questo tipo di attenzione non è stata una costante degli ultimi quaranta, cinquant'anni, mentre ora è un elemento (di certo, non strettamente economico) da cui non si può prescindere.

VT In quest'ottica, è possibile, secondo Lei, individuare delle specificità che contraddistinguono le imprese venete?

AB Assolutamente sì, ne sono certo. Perfino per quanto riguarda il modello economico più diffuso nella regione più prossima, l'Emilia-Romagna, ovvero il cooperativismo, possiamo notare con facilità che in Veneto è stato seguito un percorso differente, diverso anche dal modello toscano. Storicamente parlando, la nostra è una regione povera, che rispetto ad altre zone d'Italia ha reagito al boom economico del Dopoguerra - forse l'unico vero boom della nostra nazione - con un certo ritardo. Sono tutti elementi che secondo me aiutano a capire perché qui si sia costruito un atteggiamento, un'attitudine nei confronti del lavoro e degli ambienti lavorativi diversa rispetto ad altre zone. Trovo molto peculiare, ad esempio, quanto da noi conti l'aspetto reputazionale, ed è interessante perché ha due esiti completamente opposti: sul piano più tragico, questo ha fatto sì che il Veneto sia stata la regione con il più alto tasso di suicidi a causa della crisi economica, vissuta come una sconfitta e una vergogna personale. D'altro canto, quello stesso orgoglio, nella medesima situazione di crisi, ha scatenato anche delle reazioni totalmente diverse: il fatto di aver conquistato un proprio ruolo attraverso un'espressione imprenditoriale, economica, e laverlo perso (o il rischiare di perderlo) per cause esterne ha fatto reagire questa parte d'Italia in maniera più forte rispetto ad altre, proprio per una questione di reputazione. Questo è, secondo me, uno degli elementi più tipici del Nordest, che non si ritrova declinato allo stesso modo in Lombardia o in Piemonte, le culle dell'industrializzazione italiana. Ovviamente, siamo parte di uno stesso Stato e di uno stesso sistema, per cui è facile trovare anche correlazioni e affinità; soprattutto negli ultimi anni, però, sta emergendo una sostanziale differenza tra Est e Ovest, almeno altrettanto sostanziale che fra Sud e Nord, e sarebbe interessante approfondirne le particolarità.

VT Quali prospettive future immagina, in particolar modo in relazione a queste specificità?

AB Bisogna dire che la diversità quasi sociologica di cui ho parlato finora si è rivelata un atout, ma in questa limitata circostanza: possiamo dire che la crisi dell'ultimo decennio ha fatto risaltare la flessibilità e la capacità di reazione delle nostre imprese, soprattutto delle PMI, che proprio per le loro caratte-

ristiche hanno saputo adattarsi meglio e più in fretta ai cambiamenti del mercato; è il cosiddetto modello agile, che ben si presta alla struttura delle nostre PMI. Non è detto, però, che questo si riveli sempre e in ogni congiuntura un punto di forza. Nel prossimo futuro, a mio parere, il peso dei contesti microeconomici, localistici non conterà molto rispetto alle forme di reazione dei macro-continenti, ovvero delle grandi aree di interesse economico, come l'Asia, con la Cina a capo, e gli Stati Uniti, o per meglio dire l'area-dollaro (comprendiva del Sudamerica). Diventa quindi fondamentale chiedersi quale sarà la nostra forma di reazione e capire quanto siamo preparati alle diverse situazioni che si presenteranno. Proprio in questi giorni si sta affrontando un tema caldo: mi riferisco alla discussione in corso sulla Via della seta e sulle possibili ricadute che potrebbe comportare un'adesione a questo nuovo modello economico. Impossibile, per ora, esprimere qualcosa di più che delle ipotesi, ma sicuramente assisteremo a un'ulteriore evoluzione del nostro sistema.

Gianfranco Bettin

Saggista e narratore, Bettin (Marghera, 1955) ha insegnato e lavorato a lungo nel campo della ricerca sociale. Collabora a diversi quotidiani e riviste, tra cui *Il manifesto*, i giornali locali del gruppo Repubblica-Espresso, il mensile *Lo Straniero*, *Micromega*. Ha pubblicato romanzi, tra i quali *Qualcosa che brucia* (Garzanti, 1981), *Sarajevo Maybe* (Feltrinelli, 1994) e *Nemmeno il destino* (Feltrinelli, 1997) e alcuni volumi di saggi.

VERONICA TABAGLIO Spesso, nei romanzi e nei racconti contemporanei, si può notare con una certa facilità che la raffigurazione dell'imprenditore è piuttosto monocorde, quasi sempre a tinte fortemente negative: quali ritiene siano le ragioni sulla base della sua esperienza di autore e di lettore? Come si spiega la distanza fra questo genere di rappresentazione e la percezione quotidiana delle persone, su cui agisce ancora con forza il mito dell'imprenditore come *self-made man*? Ritiene che esista una sorta di distanza antropologica tra scrittore e imprenditore?

GIANFRANCO BETTIN In genere le arti, la letteratura compresa, tendono ad avere uno sguardo critico su chi riveste una posizione sociale forte, di potere, politico o economico che sia. Forse per questo descrivono più spesso gli imprenditori - o altre figure forti - a tinte negative. Non direi, quindi, che si tratti di un apriori, né di una scelta scontata. Come sempre fa l'arte, viene esplorata l'altra faccia di una vulgata che, in genere, subisce appunto il mito o il fascino, la leggenda, del cosiddetto *self-*

*made man*, ma anche di chi non lo è affatto (per eredità ricevuta o cooptazione ottenuta). Lo scrittore non subisce questo fascino o mito, o almeno non nella sua attività e nei suoi prodotti artistici, e dunque può mettere in campo una diversa e maggiore visione critica di ciò che descrive e racconta. Non credo ci sia una ‘distanza antropologica’ tra scrittore e imprenditore, non più di quanto ci sia tra scrittore - e artista - e qualunque altra persone che non lo sia.

**VT** Molti imprenditori italiani invocano la necessità di un nuovo Rinascimento, inteso come una rinnovata prossimità e reciproca influenza di arte, cultura e industria. Ritiene possibile un vero scambio fra questi settori? Se sì, in quali forme si potrebbe concretizzare, pensando nello specifico alla letteratura? Come vincere le rispettive resistenze e i pregiudizi vicendevoli (l'inutilità della letteratura da un lato, la grettezza dell'impresa dall'altro)? Ad esempio, quali strumenti o conoscenze può mettere a disposizione il mondo letterario o più in generale umanistico per fronteggiare le sfide del futuro in impresa e nella società, come l'intelligenza artificiale e la cosiddetta industria 4.0? Queste tecnologie saranno davvero l'occasione per rimettere al centro l'individuo o, al contrario, lo isoleranno sempre più, rendendolo sempre più vulnerabile?

**GB** Lo scambio esiste ed è spesso intenso e crescente. Avviene nell'intreccio concreto delle dimensioni o, più spesso, nella rispettiva consapevolezza dell'importanza degli altri settori. Quanto alla letteratura in particolare, dovrebbe da un lato liberarsi di un'anacronistica pretesa di superiorità sull'industria e sulle altre arti, pur valorizzando il proprio specifico, e dall'altro mettere a disposizione la propria capacità narrativa e stilistica, cioè la propria forza evocativa e illustrativa delle storie, delle vicende e dei caratteri, e la propria qualità formale, cioè il potere di dire le cose nel modo più efficace in un dato contesto utilizzando il linguaggio delle parole, cioè il più umano dei linguaggi. È una qualità straordinaria e insostituibile, quando è autentica e varrà anche nel confronto con l'industria 4.0 e l'intelligenza artificiale (ne abbiamo scritto con Marco Paolini nel romanzo e nello spettacolo teatrale *Le avventure di Numero Primo*) e sarà lo strumento principale proprio per non isolare la persona, l'individuo, conservandolo al centro della vicenda storica.

## Romolo Bugaro

Avvocato e scrittore, Bugaro (Padova, 1961) pubblica nel 1998 il suo primo romanzo, *La buona e brava gente della nazione*, e nello stesso anno è finalista del Premio Campiello. Nel 2000 passa con la casa editrice Rizzoli, per i cui tipi escono i romanzi *Il venditore di libri usati di fantascienza* (2000), *Dalla parte del fuoco* (2003) e *Il labirinto delle passioni perdute* (2006). Con quest'ultima opera viene selezionato per la seconda volta tra i finalisti del premio Campiello, nel 2007. Più recentemente, ha pubblicato *Ragazze del Nordest* (Marsilio 2010) ed *Effetto domino* (Einaudi 2015).

**VERONICA TABAGLIO** Spesso, nei romanzi e nei racconti contemporanei, si può notare con una certa facilità che la raffigurazione dell'imprenditore è piuttosto monocorde, quasi sempre a tinte fortemente negative: quali ritiene siano le ragioni sulla base della sua esperienza di autore e di lettore? Come si spiega la distanza fra questo genere di rappresentazione e la percezione quotidiana delle persone, su cui agisce ancora con forza il mito dell'imprenditore come *self-made man*? Ritiene che esista una sorta di distanza antropologica tra scrittore e imprenditore?

**ROMOLO BUGARO** Sono d'accordo, la raffigurazione dell'imprenditore è spesso piuttosto monocorde e negativa, e credo che le ragioni di questo siano principalmente due. Da una parte c'è una sorta di 'avversione ideologica' nei confronti della figura dell'uomo di impresa, che viene visto (non sempre senza qualche valida ragione) come uno speculatore privo di qualsiasi coscienza sociale e/o come un 'divoratore' senza alcun interesse al di fuori del denaro. Inoltre c'è, credo, una visione molto schematica e giornalistica di questi uomini. Sono diversi i romanzi che ho letto dove l'imprenditore era raccontato sulla base di stereotipi e semplificazioni a volte addirittura scoraggianti. Si capiva al volo che l'autore non aveva mai avuto a che fare con questa categoria di persone. Viceversa gli imprenditori sono semplicemente uomini, con luci e ombre, e come tali vanno raccontati. Detto questo, credo che una certa distanza antropologica fra scrittore e imprenditore effettivamente ci sia. Personalmente sono certo al cento per cento che il costruttore sul quale ho modellato il protagonista del mio ultimo romanzo non leggerà mai il libro, semplicemente perché la lettura di un libro è del tutto inimmaginabile per lui.

**VT** Molti imprenditori italiani invocano la necessità di un nuovo Rinascimento, inteso come una rinnovata prossimità e reciproca influenza di arte, cultura e industria. Ritiene possibile un vero scambio fra questi settori? Se sì, in quali forme si potrebbe concretizzare, pensando nello specifico alla letteratura? Come

vincere le rispettive resistenze e i pregiudizi vicendevoli (l'inutilità della letteratura da un lato, la grettezza dell'impresa dall'altro)? Ad esempio, quali strumenti o conoscenze può mettere a disposizione il mondo letterario o più in generale umanistico per fronteggiare le sfide del futuro in impresa e nella società, come l'intelligenza artificiale e la cosiddetta industria 4.0? Queste tecnologie saranno davvero l'occasione per rimettere al centro l'individuo o, al contrario, lo isoleranno sempre più, rendendolo sempre più vulnerabile?

**RB** Si tratta di una domanda terribilmente complessa. In estrema sintesi, credo che la letteratura potrebbe e dovrebbe andare incontro al presente con il massimo coraggio possibile, accettando la sfida di aprirsi verso territori fin qui abbastanza ignorati. Perché così pochi romanzi sui responsabili degli uffici crediti delle banche, sui direttori del personale delle aziende, sugli agenti della riscossione di Equitalia, sui curatori fallimentari, uomini e donne che ogni giorno incontrano e vivono la realtà profonda, a volte terribile del paese? Credo che una maggiore 'presa' sulla vita concreta delle persone, senza ovviamente rinunciare al grande compito di mostrare il lato meno visibile o addirittura invisibile cose, sarebbe preziosa.

### Emmanuela Carbé

Dottoressa di ricerca in Filologia moderna, Carbé (Verona, 1983) ha vinto il premio Campiello giovani nel 2002. Il suo primo romanzo, *Mio salmone domestico*, viene pubblicato da Laterza nel 2013, ed è finalista al premio Bergamo; a esso segue *L'unico viaggio che ho fatto* (minimum fax 2017). Inoltre, ha partecipato alle antologie *L'età della febbre* (minimum fax 2015), *Ma il mondo, non era di tutti?* (marcos y marcos 2016), *Con gli occhi aperti* (exòrma 2016) e *Princesa e altre regine* (Giunti 2018). Fa parte della giuria del Premio Settembrini e della giuria di selezione del Campiello Giovani.

**VERONICA TABAGLIO** Spesso, nei romanzi e nei racconti contemporanei, si può notare con una certa facilità che la raffigurazione dell'imprenditore è piuttosto monocorde, quasi sempre a tinte fortemente negative: quali ritiene siano le ragioni sulla base della sua esperienza di autore e di lettore? Come si spiega la distanza fra questo genere di rappresentazione e la percezione quotidiana delle persone, su cui agisce ancora con forza il mito dell'imprenditore come *self-made man*? Ritiene che esista una sorta di distanza antropologica tra scrittore e imprenditore?

**EMMANUELA CARBÉ** Queste domande sono complesse perché implicano livelli profondi di conoscenza (anche storica) del problema, io non sono certa di avere strumenti adeguati per rispon-

derti. Sarebbe troppo facile, e forse non appropriato, ricordare il caso novecentesco di Adriano Olivetti, che prese con sé intellettuali come Sinisgalli, Fortini, Volponi, Ottieri. Troppo facile perché il ‘sistema Olivetti’ è un caso speciale, e più in generale il momento storico a cui si fa riferimento non è paragonabile alla situazione politica, economica e culturale di oggi. Mi pare che un grave problema di questi anni sia la nostra impreparazione alla complessità, cioè la nostra incapacità di saper leggere i testi (nella più larga accezione dell’atto); la debolezza riguarda, con gli esiti gravi che stiamo vedendo, anche le classi dirigenti, quelle che dovrebbero essere preparate a dare risposte complesse a problemi difficili; riguarda certo gli imprenditori, e anche gli scrittori e gli intellettuali. Può anche esistere, e io credo che in una certa misura esista, una distanza antropologica tra scrittore e imprenditore, ma se fosse così non mi parrebbe un problema: un problema è semmai la non capacità di vedere nella differenza un’opportunità (anche di scontro). È quando ci si riconosce come diversi che si possono scrutare le reciproche contraddizioni, ma questo andrebbe fatto con intelligenza, cioè senza semplificazioni e pregiudizi. Se tu mi dici che nella produzione letteraria contemporanea la raffigurazione dell’imprenditore è monocorde, immagino che questo confronto non ci sia. Parlavo prima di riconoscimento, aggiungo che sento un altro problema rispetto alle domande che mi poni: io oggi non riesco nemmeno a visualizzare la ‘classe’ degli imprenditori; conosco anche personalmente situazioni diversissime, ma ho idee piuttosto vaghe. A dire il vero fatico anche a circoscrivere una ‘classe’, una categoria di scrittori. Vedo molte persone che pubblicano libri e vengono immesse in un ingranaggio difficile in cui si è costretti a *performare* per stare a galla, a produrre una cosa dentro l’altra e autopubblicizzare ossessivamente la propria merce.

VT Molti imprenditori italiani invocano la necessità di un nuovo Rinascimento, inteso come una rinnovata prossimità e reciproca influenza di arte, cultura e industria. Ritiene possibile un vero scambio fra questi settori? Se sì, in quali forme si potrebbe concretizzare, pensando nello specifico alla letteratura? Come vincere le rispettive resistenze e i pregiudizi vicendevoli (l’inutilità della letteratura da un lato, la grettezza dell’impresa dall’altro)? Ad esempio, quali strumenti o conoscenze può mettere a disposizione il mondo letterario o più in generale umanistico per fronteggiare le sfide del futuro in impresa e nella società, come l’intelligenza artificiale e la cosiddetta industria 4.0? Queste tecnologie saranno davvero l’occasione per rimettere al centro l’individuo o, al contrario, lo isoleranno sempre più, rendendolo sempre più vulnerabile?

---

EC Nel 1949 il gesuita Roberto Busa si rivolse all'allora direttore della IBM, Thomas Watson, per cercare un aiuto tecnologico nella sua opera di lemmatizzazione dei testi di San Tommaso d'Aquino. Iniziò un'avventura di decenni, che oltre a esiti metodologici fondamentali vide nel 1980 la pubblicazione dei cinquantasei volumi dell'*Index Thomisticus*, poi stampato su nastri magnetici, poi memorizzato su cd-rom, dal 2005 fruibile sul web. Mi piace ricordarlo come esempio positivo di collaborazione tra diversi settori, e anche per dire che uno scambio non solo è possibile ma in molti casi già in atto, pur con imperfezioni e talvolta eccessi, dovuti anche alle richieste di mercato (in campo accademico, soprattutto internazionale ma non solo, vengono premiati sempre di più i progetti umanistici che includono almeno una 'spruzzatina' di digitale, e io trovo che questo sia un approccio sbagliato e pericoloso). Sullo scambio reciproco di competenze io mi sento molto fortunata, lavoro all'università di Siena per un progetto che prevede la collaborazione del dipartimento di Filologia e critica con un'azienda informatica nata come start-up dell'università e che proprio in questi giorni ha inaugurato un laboratorio di intelligenza artificiale nel dipartimento di ingegneria. Solo per fare un esempio, in questo laboratorio ho conosciuto un dottorando che sta lavorando a un progetto di machine learning basato su testi danteschi. È naturale che in un contesto del genere ci sia dialogo, e che questo sia fruttuoso sia da un lato che dall'altro. Io ho l'impressione che sull'intelligenza artificiale la maggior parte di noi non sappia proprio niente, e lo dimostrano moltissimi articoli che leggo sui giornali, pieni di errori e imprecisioni. Tendenzialmente non temo le nuove tecnologie. Ma anche se fossero pericolose, finché non sappiamo di cosa stiamo parlando non possiamo nemmeno chiederci se dobbiamo averne paura. Il primo passo è conoscere, cercare di capire e di far capire: già questo sarebbe molto per mantenere al centro l'individuo.

Francesco Celante

Celante (Chiarano, 1941) è presidente e fondatore di Rotas Spa, impresa attiva da più di cinquant'anni e leader nella produzione di etichette adesive, in particolare per il mondo del vino, della farmaceutica e della cosmesi.

VERONICA TABAGLIO Sfera umanistica e sfera imprenditoriale sono spesso considerate agli antipodi, due aree opposte e prive di connessioni, soprattutto per quanto riguarda certi ambiti produttivi. È davvero così?

FRANCESCO CELANTE Non sono affatto d'accordo. Credo che solo limitandosi alla superficie possano apparire due mondi completamente diversi, di cui uno è rivolto alla mente e l'altro invece è rivolto al portafoglio. In realtà, non possiamo davvero tenerli separati, perché il portafoglio non è certo un elemento autonomo, ma - all'opposto - è comandato dalla mente. Sono convinto che, al netto della superficialità e dell'apparenza che sembrano dominare oggi nel mondo della socializzazione iperconnessa, si senta sempre più la necessità di riaffermare dei valori o, per dirla in altri termini, la necessità di dare un significato a ciò che si consuma.

In quest'ottica possiamo individuare le tre parole d'ordine di questo nostro tempo, tutte e tre ugualmente importanti e collegate tra loro: etica, green e social.

Pertanto, pensare al mondo produttivo manifatturiero senza tener conto del mondo letterario, o per meglio dire del pensiero letterario, mi sembra assolutamente fuori luogo e quasi sbagliato. La descrizione della vita che la letteratura presenta è una forma della comunicazione, forse la più pura, quella che ha creato il mondo sociale, quello delle relazioni, e che dura nel tempo. A confronto, il mondo produttivo, l'impresa, è troppo volatile, mentre il pensiero letterario forte dura molto di più dei prodotti. Basti dire, ad esempio, che quando noi abbiamo iniziato la nostra attività, a cavallo tra gli anni Sessanta e Settanta, il solo punto di riferimento per la tecnologia informatica era l'IBM, che subì nel 1992 un crollo incredibile, impensabile fino a poco tempo prima. Poi è stata la volta di Nokia, anch'essa sparita dopo una (relativamente) breve supremazia. Ora stiamo assistendo, forse, a un altro sorpasso, con Huawei che afferma: 'Apple ha già fatto il suo tempo'.

Gli intervalli nell'avvicendamento sono sempre più brevi, i potenziali consumatori aumentano esponenzialmente di anno in anno (tre miliardi negli ultimi trent'anni, se non erro): i cambiamenti in atto sono enormi, non possiamo gestirli da soli. Ci occorre pensare, riflettere e la letteratura ci aiuta a liberare la mente dal contingente.

VT Dunque, è proprio in questo ambito che possiamo individuare il ruolo della sfera umanistica?

FC Interpretare, ma anche immaginare il futuro spetta a chi fa della fantasia una parte del suo mestiere. In fin dei conti è sempre stato così, anche più di duemila anni fa.

Su certi temi un racconto di Asimov ci può insegnare molto più di mille trattati o pubblicazioni scientifiche, e con un'efficacia molto maggiore. Il primo ad arrivare sulla luna è stato il Barone di Münchhausen, e guardando più indietro ancora molti con-

cetti elaborati nell'antichità vengono ora riscoperti e ritornano in discipline scientifiche come la fisica quantistica. Se una stolta guerra non avesse distrutto la biblioteca di Alessandria, vedremmo riemergere molto di più del pensiero greco e della cultura araba. E c'è un altro elemento da tenere bene a mente: la scienza e la tecnologia, se non riescono a essere flessibili, rischiano di diventare inutili. Faccio un esempio, a livello molto intuitivo: una meridiana che funziona perfettamente a Bolzano, su una determinata facciata e con una determinata angolazione, non potrà essere replicata a Palermo alle stesse identiche condizioni, perché ci sono delle micro-variazioni (nell'inclinazione e nella distanza della Terra dal Sole, ad esempio), che per quanto infinitesimali fanno sì che una copia esatta sia una copia non perfettamente funzionante, e perciò poco utilizzabile. I computer non possono fare altro che replicare copie esatte: è il cervello umano, è quel mondo del pensiero di cui parlavo prima che può ampliare l'orizzonte e includere le variazioni non previste dalle macchine. Il computer non creerà mai niente, non egualizzerà mai il pensiero umano, replicherà sempre. Tantissime scoperte sono nate dal pensiero laterale, da errori interpretati in modo creativo: lo stesso Cristoforo Colombo, in fondo, è arrivato in America per errore, cercando la Cina.

vt Quanto è importante, allora, la flessibilità, la capacità di adattarsi?

fc Oggi più che mai, è fondamentale; e credo che da questo punto di vista le imprese venete abbiano una marcia in più. La nostra è da sempre una terra di frontiera, soggetta al passaggio di popoli che periodicamente ne hanno fatto un campo di macerie, così come è successo e succede in tutte le aree frontaliere dove i popoli confinanti, spinti dalla necessità o per desiderio di potere, provano a sopraffare con la forza. L'impero romano ha avuto successo quando ha integrato e fatto beneficiare i territori conquistati. Nel Veneto, perciò, a mio modo di vedere, questo ha fatto sì che la popolazione locale abbia sviluppato quegli aspetti del carattere che invitano alla prudenza, ma anche alla tolleranza e alla duttilità. Rifugiarsi al sicuro, in mare, è stato possibile solo per la creatività dei veneziani, altri hanno dovuto imparare a scendere a patti con chiunque arrivasse. Anche questo, in fondo, vuol dire saper gestire il cambiamento, perché anche un'invasione o l'annessione all'impero austro-ungarico sono dei cambiamenti e non è detto che non si possa imparare a trarne beneficio. Storicamente parlando, poi, la nostra non è mai stata una terra ricca, o quantomeno non si può dire che fosse caratterizzata da un benessere diffuso; un crudo dato di fatto che ha spinto moltissimi a emigrare in cerca di con-

dizioni di vita migliori, come testimoniano le grandi comunità in Brasile e in Argentina che ancora oggi parlano il ‘talian’, un dialetto veneto ibridato.

Questi due elementi, la flessibilità e la disponibilità al sacrificio in prima persona, hanno regalato al Veneto una grinta che è stata alla base della sua enorme crescita negli ultimi decenni, creando il Nord-Est, cioè uno dei territori più industrializzati d’Europa. Quel benessere diffuso che prima mancava è stato raggiunto, e forse fin troppo: non che sia negativo in sé, sia chiaro, ma la sazietà non è la condizione più adatta a chi voglia sempre rimettersi in gioco. Purtroppo, temo che ci aspettino tempi in cui la situazione sarà ben diversa. Nuove sfide ci attendono, e le più impegnative degli ultimi decenni. La flessibilità tornerà molto d’attualità.

VT Dal momento che le prospettive per il futuro non sono rosee, quale sarà il modo migliore per affrontare le difficoltà?

FC Difficile indicare quale possa essere il migliore; quello a cui stiamo assistendo oggi, com’era anche facile da prevedere, è la classica reazione di difesa: tenere tutto per sé, escludere chiunque altro voglia entrare a far parte del proprio circuito. Ma non può che essere una reazione momentanea, perché come dice un vecchio adagio africano ‘se vuoi andar veloce vai da solo, ma se vuoi andar lontano devi andare insieme agli altri’. Anche in questo, io ci vedo una possibilità di ritornare a quello che ho chiamato il mondo delle relazioni, soprattutto per quanto riguarda il ruolo delle imprese. Si deve riscoprire il valore sociale dell’impresa. Un valore di arricchimento del territorio, non di utilizzo. Di recente, per esempio, abbiamo assunto due degli extracomunitari ospitati presso le caserme della zona; da solo non è un gesto che risolva la situazione, ma se ogni imprenditore ne assumesse uno, avremmo già vuotato le caserme. Purtroppo è ancora molto forte il pensiero, assolutamente impraticabile nella realtà, di espellerli dal Paese; cambiando la prospettiva, è facile comprendere che in questo modo possiamo integrare delle persone nella nostra comunità, rendendole così delle risorse e non dei problemi: perché non è certo un mistero che, se private della possibilità di lavorare legalmente, cercheranno altre occupazioni, irregolari e potenzialmente pericolose per la società. Ecco, di sicuro non è l’unico, ma questo è un modo concreto e secondo me lungimirante di affrontare le sfide di oggi e di domani: le imprese, insomma, devono diventare social per stimolare la reattività e la creatività e per far questo devono essere un esempio di valori. Una squadra compatta e ben motivata saprà superare meglio le incertezze del futuro.

Emanuela Lucchini

Lucchini (Verona, 1965) è presidente di ICI Caldaie dal 1992, impresa che progetta e sviluppa, in sinergia con partner strategici, tecnologie e servizi per l'energia. È leader in Italia e in Europa nella produzione di caldaie in ambito residenziale e industriale.

**VERONICA TABAGLIO** Dalla prospettiva di chi, come Lei, ha seguito un percorso di studi prettamente umanistico, come descriverebbe l'impatto con la realtà industriale? È stato, per Lei, un punto di rottura con le Sue esperienze precedenti o ha trovato un filo rosso che le armonizzasse?

**EMANUELA LUCCHINI** Indubbiamente la seconda. Mi rendo conto che a un estraneo potrebbe sembrare strano che una persona che ha imparato a ragionare sul significato della vita, dell'esistenza e dell'universo mondo possa rimanere colpita, anzi, possa entusiasmarsi nella gestione di un'industria metalmeccanica, concreta al massimo grado, dove ci si occupa di lavorare il ferro, costruire delle macchine e delle tecnologie finalizzate a riscaldare ambienti, domestici o industriali. Non è un settore, come ad esempio quello alimentare, in cui è più facile e più immediato immaginare un collegamento con l'ambito letterario: i nostri prodotti non rientrano fra quelli che vanno a toccare le corde dell'animo umano. Nonostante questa apparente distanza, al mio primo ingresso in fabbrica mi sono immediatamente appassionata a questo lavoro perché vi riconosco un sostrato comune, che è quello della ricerca, del tentativo di superare i propri limiti. Non a caso, fra le primissime cose che ho fatto in azienda, appena arrivata, è stato proprio l'interrogarmi sul senso e sull'evoluzione futura della caldaia: da lì è partita l'idea di fondare un centro ricerche, in anni in cui non era così scontato che una fabbrica come la nostra se ne dotasse. Oggi, il centro si è ampliato e ha degli importanti collegamenti con i principali centri di ricerca di tutta Europa, anche grazie al tramite dei tanti progetti europei cui aderiamo, ma non ci si ferma ai risultati raggiunti: adesso, ad esempio, ci stiamo chiedendo quale dovrà essere il passo successivo per questo laboratorio. Le sfide sul tavolo sono tante: in che mondo la ricerca e l'industria possono far evolvere il mondo dell'energia, e con quali impatti a livello ambientale? Con la consapevolezza che abbiamo oggi, non possiamo non chiederci come cambieranno, in conseguenza, il nostro modo di spostarci, di vivere, lo stesso sistema industriale e produttivo; per questo vogliamo attrarre giovani talenti a riflettere e fare ricerca su questi temi, così urgenti e affascinanti. Ecco, in questo io riconosco un'affinità di fondo con il sapere umanistico, con tutto quello che per secoli ha costituito la ma-

teria degli studi filosofici, artistici e letterari: non si tratta di creare un banale ufficio Ricerca e Sviluppo, che ruoti semplicemente attorno alle questioni economiche e finanziarie; secondo me è un'indagine più profonda, è un continuo interrogarsi sulle proprie possibilità e su ciò che ha una durata superiore al sé, su tutto ciò che va oltre la materialità, oltre il fine contingente.

VT Certamente l'aspirazione alla ricerca è un notevole punto di contatto; come scongiurare, però, il rischio che Lei ha appena paventato, di confinare questa tendenza a un solo ufficio? In altre parole, come far sì che questo stesso habitus mentale sia condiviso in tutta l'impresa?

EL Le faccio un esempio di come, nel concreto, noi cerchiamo di fondere i due mondi. Nell'ambito dell'alternanza scuola-lavoro arrivano spesso in fabbrica ragazzi e ragazze provenienti dai licei, meno preparati di altri alle materie applicate, come possono essere invece gli studenti degli istituti tecnici e di ragioneria. Con i liceali si pone sempre il problema di quale percorso proporre: come trovare un'attività formativa per loro e che abbia al contempo una qualche rilevanza per l'impresa? A una studentessa del liceo scientifico abbiamo chiesto, direttamente, cosa le interessasse, e la risposta è stata - almeno all'inizio - spiazzante: la poesia. Forse altri, al nostro posto, le avrebbero suggerito di cambiare ente ospitante, di provare in una biblioteca, ma non di certo in un'industria manifatturiera metalmeccanica. Invece, abbiamo deciso di accettare la sfida: le abbiamo proposto di realizzare interviste con nostri dipendenti e dirigenti, dagli operai e manutentori al responsabile tecnico e al CFO, chiedendo loro quale fosse il legame fra il loro lavoro e la poesia. Le risposte, come è normale, sono state molto varie: si spazia da chi ha ripescato ricordi di poesie imparate a scuola a chi invece ha una vera e propria passione per l'argomento, che coltiva con costanza. Ad esempio, il nostro CFO, Alberto Bazzani, che per ovvie ragioni ha a che fare quotidianamente con conti e numeri, sostiene che proprio nel movimento dei numeri si cela qualcosa di poetico. Il risultato ci è piaciuto a tal punto che abbiamo deciso di farne un libro, per festeggiare i sessant'anni di attività dell'impresa, in cui queste interviste precedono, a mo' di introduzione, una silloge poetica; abbiamo anche organizzato un evento qui in fabbrica in cui è stata fatta una lettura pubblica delle poesie, per dare spazio e condividere questo bel progetto. Il titolo del volumetto, *La poesia esprime l'animo umano come l'operaio salda la caldaia*, è tratto da un brano della mia intervista in cui esplicito questo legame, che ho percepito con forza fin dal primo ingresso in fabbrica: «I poeti parlano di infinito; per me il lavoro è vedere un orizzonte

---

infinito dentro quattro mura e vedere quell'infinito di cui scrive Leopardi giorno dopo giorno, è costruire qualcosa che va oltre le nostre capacità».

VT In quest'ottica, come interpreta l'avvento della cosiddetta industria 4.0 e dell'intelligenza artificiale? La rivoluzione che portano (o porteranno) con loro mette a rischio il ruolo dei lavoratori, come sostengono i più scettici, sottraendo posti e limitandone i diritti, o al contrario darà modo alle persone di concentrarsi sempre più sulla parte creativa e decisionale del lavoro, lasciando alle macchine i compiti più ripetitivi?

EL A mio modo di vedere, il fatto che ora - e sempre di più, in futuro - in fabbrica i robot siano subentrati in tante fasi della catena di montaggio non diminuisce affatto questa sensazione di poeticità: l'automazione non potrà mai sostituire del tutto la manualità, l'abilità degli operai, ma soprattutto l'ingegno umano, che sa comporre e predisporre il tutto. In questo senso, credo che la commistione del mondo umanistico con quello scientifico sia davvero importante - e purtroppo non sono ancora riuscita a svilupparla quanto vorrei, perché per poterlo fare dovremmo crescere ancora, come azienda. Ma è quella la strada per andare oltre i fogli Excel, come mi piace ripetere: saper vedere oltre i numeri vuol dire sottrarli al meccanicismo e quindi alla sterilità, vuol dire ampliare i loro significati. Far collaborare chi ha le competenze scientifiche e tecniche con chi è in grado di cogliere e creare nessi può davvero fare la differenza nell'evoluzione delle nostre imprese, perché siamo di fronte a cambiamenti tecnologici e sociali che non possiamo affrontare con un solo strumento o un unico approccio. Abbiamo a disposizione, infatti, delle straordinarie capacità di calcolo e di connessione (delle persone, ma anche delle macchine fra loro), per non parlare del mondo ancora inesplorato dell'intelligenza artificiale: ma rimangono solo possibilità teoriche se non sappiamo capire come utilizzarle al meglio, cosa fare di tutto questo patrimonio di dati che riceviamo, e secondo me questo compito riesce meglio a chi ha sviluppato nel suo percorso la capacità di cogliere nessi e significati logici, quindi a chi ha fatto studi umanistici, in paritaria collaborazione con chi ha portato avanti studi scientifici.

VT Per quella che è la Sua esperienza, ritiene che le imprese vete rappresentino una felice avanguardia in questo tentativo di collaborazione?

EL Non credo che il nostro territorio presenti, da questo punto di vista, una sua specificità: credo che, come in tanti altri temi strategici, l'iniziativa sia lasciata alla sensibilità e all'atten-

zione della singola impresa. Secondo la mia esperienza, perlomeno, non vedo una situazione uniforme, ma più a macchie di leopardo: qua e là, in tutte le regioni, ci sono imprenditori e manager più attenti alla questione, che ne hanno compreso le grandi potenzialità e che cercano quindi di dare un'interpretazione, ognuno in base alle esigenze e alle possibilità della sua azienda, su come far compenetrare i due mondi.

### Francesco Targhetta

Dottore di ricerca in Italianistica, Targhetta (Treviso, 1980) ha esordito nel 2009 con una raccolta di poesie, *Fiaschi* (ExCogita), seguita da *Perciò veniam bene nelle fotografie*, un romanzo in versi (isbn 2012). Nel 2018 ha pubblicato con Mondadori *Le vite potenziali*, finalista al Premio Campiello e vincitore del Premio Berto dello stesso anno.

**VERONICA TABAGLIO** Spesso, nei romanzi e nei racconti contemporanei, si può notare con una certa facilità che la raffigurazione dell'imprenditore è piuttosto monocorde, quasi sempre a tinte fortemente negative: quali ritiene siano le ragioni sulla base della sua esperienza di autore e di lettore? Come si spiega la distanza fra questo genere di rappresentazione e la percezione quotidiana delle persone, su cui agisce ancora con forza il mito dell'imprenditore come *self-made man*? Ritiene che esista una sorta di distanza antropologica tra scrittore e imprenditore?

**FRANCESCO TARGHETTA** A separare scrittore e imprenditore, più che una distanza antropologica, credo che ci sia una distanza fisica: raramente frequentano gli stessi luoghi, non si incontrano, dialogano poco. Non appena ciò accade, è inevitabile che succedano due cose: la prima è la presa di coscienza che molto spesso i cliché si fondano su basi di verità (ciò vale, naturalmente, in entrambe le direzioni), e la seconda è la constatazione che, per fortuna, la realtà è molto più complessa delle sue raffigurazioni pregiudiziali (che è, d'altronde, quanto regolarmente accade quando si approfondisce qualcosa). Il che significa che un romanzo con un imprenditore-tipo ha ottime probabilità di essere un romanzo superficiale). A me, non appena ho iniziato a frequentare un'azienda e a conoscere un certo numero di imprenditori, è capitato di vivere un'impressione di disorientamento, nel senso che ho scoperto che molti di loro quasi rovesciano, per certi aspetti, la rappresentazione canonica della loro categoria, sia nella versione deteriore 'da sinistra' (il rozzo *workaholic* interessato solo al denaro) sia in quella vincente 'da destra' (il *self-made man* fautore del proprio destino). Spesso mi sono trovato di fronte a persone costrette a passa-

re le loro giornate tra ansie, mortificazioni e sconforti, più frequenti in quegli imprenditori di piccole o medie aziende volentieri vessati dai clienti più grossi (*i brand*) che esercitano su di loro tutta una serie di angherie che vanno dal dilazionare un pagamento ad applicare una penale: tra aziende, voglio dire, esistono meccanismi di sopraffazioni, prepotenze e ricatti non diversi da quelli che a scuola si fanno ricadere sotto la categoria del bullismo. Tutto ciò mi è subito sembrato molto letterario, poiché crea quelle scintille necessarie alla scrittura; e in ogni caso l'ho trovato molto distante dalla vulgata. Gli imprenditori, prima avvolti da un'aura divina (o diabolica), ai miei occhi si sono presto umanizzati, al punto che si è creato con loro un terreno comune su cui è stato interessante incontrarsi e scoprirsi, e poi collaborare (la prima presentazione de *Le vite potenziali* è avvenuta all'interno di un'azienda, e non è stata l'unica). Poi è innegabile che possa rimanere *anche* una distanza antropologica tra alcuni scrittori e alcuni imprenditori, ma in un quadro pieno di eccezioni (conosco scrittori con doti imprenditoriali spiccatissime) non diverso da quello si può creare con gli esponenti di qualsiasi altra professione e nel quale le uniche differenze oggettive mi sembrano queste: l'imprenditore a fine mese ha degli stipendi da pagare, lo scrittore no; l'imprenditore lavora per lo più in mezzo agli altri, lo scrittore lo fa quasi sempre in solitudine. Solamente l'ultima delle anime belle potrebbe descrivere il primo come un amico del mercato e il secondo come un suo contestatore: ci sono dentro entrambi, fino al collo.

VT Molti imprenditori italiani invocano la necessità di un nuovo Rinascimento, inteso come una rinnovata prossimità e reciproca influenza di arte, cultura e industria. Ritiene possibile un vero scambio fra questi settori? Se sì, in quali forme si potrebbe concretizzare, pensando nello specifico alla letteratura? Come vincere le rispettive resistenze e i pregiudizi vicendevoli (l'inutilità della letteratura da un lato, la grettezza dell'impresa dall'altro)? Ad esempio, quali strumenti o conoscenze può mettere a disposizione il mondo letterario o più in generale umanistico per fronteggiare le sfide del futuro in impresa e nella società, come l'intelligenza artificiale e la cosiddetta industria 4.0? Queste tecnologie saranno davvero l'occasione per rimettere al centro l'individuo o, al contrario, lo isoleranno sempre più, rendendolo sempre più vulnerabile?

FT Uno scambio tra impresa e letteratura è sempre avvenuto e continuerà ad avvenire, nelle forme più varie (l'esempio più ovvio è quello del premio Campiello) tra cui mi sembra spiccare, ultimamente, la lettura d'autore o la presentazione all'interno

di spazi aziendali. Spesso si tratta di incontri che un imprenditore definirebbe *win/win*, dal momento che sia l'azienda che lo scrittore ne approfittano per confrontarsi con persone diverse rispetto a quelle con cui solitamente hanno a che fare: quando un'impresa si apre al mondo della cultura (sponsorizzando o ospitando un evento, un premio, una giornata di studi), ne trae benefici, per lo più non valutabili sul breve termine ma inegualmente utili a fare curriculum, e lo stesso accade a uno scrittore, che entrando in un'azienda ha l'opportunità di portare le proprie opere a un pubblico nuovo rispetto a quello dei circoli di lettori o delle biblioteche. Le resistenze andranno vinte aprendo questi incontri a chi diffida della loro efficacia: naturalmente esistono aziende disinteressate alla cultura, imprenditori gretti, scrittori misantropi, poeti a proprio agio nell'isolamento o decisi a non scendere in alcun modo a patti con il capitale (in effetti quest'ultima categoria credo che non esista più), ma la mia impressione è che, almeno nel tessuto veneto, vadano aumentando le possibilità di collaborazione. Da solo o assieme a Francesco Maino mi è capitato più volte di portare i miei testi dentro realtà aziendali (imprese di informatica, esposizioni di cucine, luoghi di *coworking* e simili); il fatto che spesso vi leggessimo brani più o meno sottilmente critici nei confronti delle dinamiche tardo-capitalistiche è stato un motivo di ulteriore interesse. Questo, d'altronde, ha sempre fatto la letteratura: lanciato allarmi. Lanciarli nelle aziende, ossia laddove il tardo capitalismo si incarna con più evidenza, mi sembra più urgente e utile rispetto a qualsiasi altro posto. Anzi, è proprio lì che deve andare la letteratura e portare quella che è la sua cifra, ossia la capacità di porre dubbi e interrogativi, di affrontare le questioni da ottiche diverse, di mostrare nuove prospettive sul mondo, senza dare risposte (non può farlo) ma aiutando a formulare altre domande. Inoltre, mentre al dominio tecnologico e informatico si risponde sempre più opponendo la reazione emotiva, la buona letteratura dovrebbe ricordare come la vera risorsa dell'uomo sia il suo pensiero critico, sicché l'auspicio è che a incontrarsi siano l'imprenditore privo di pregiudizi oltreché ancora capace, nonostante i suoi successi personali, di mettersi in gioco e lo scrittore che non si affidi al sentimentalismo per sedurre il lettore ma abbracci nelle sue opere la complessità del suo tempo. Altrimenti ne uscirà solo intrattenimento. Può succedere che questo incontro accada. Succede. E quando succede mi sembra che si diventi, almeno per un po', meno soli.

Carlo Urbinati

Urbinati (Genova, 1955) è fondatore e presidente di Foscarini, impresa che progetta e realizza lampade di design dal 1981, e che gode di un grande riconoscimento a livello internazionale, come testimoniano le due vincite del Compasso d'oro (nel 2001 e nel 2014).

**VERONICA TABAGLIO** Da architetto e imprenditore, come definirebbe il rapporto tra mondo umanistico e mondo imprenditoriale? Quali punti di contatto o di contrasto ha sperimentato nel corso della Sua esperienza?

**CARLO URBINATI** Bisogna innanzitutto intendersi sul significato che vogliamo dare all'etichetta di 'materie umanistiche'. Se, infatti, lo concepiamo nella sua accezione più elevata, il mondo umanistico è depositario di un bagaglio di scienza e di conoscenze assolutamente formidabile, per non parlare dell'abilità nel saper vedere connessioni fra punti o temi all'apparenza irrelati. Da questo punto di vista, nella mia esperienza è stato molto importante l'incontro con Carlo Bagnoli, cui va la mia gratitudine: è stato il primo ad avermi aiutato nell'addentrarmi in questo mondo di possibilità che - tramite i lavori che poi abbiamo fatto insieme con lui e il suo team di ricerca - si è rivelato particolarmente ricco di indicazioni e di opportunità di apertura mentale, beni rari e in quanto tali estremamente augurabili. Se, invece, ci spostiamo su un piano più tangibile (in senso stretto) per noi il contatto con il mondo umanistico si realizza nella nostra rivista «Inventario», un progetto editoriale che distribuiamo a circa cinquemila persone, in tutto il mondo. È un'attività che ci sta restituendo tanto, non soltanto in termini di orgoglio professionale - ha ottenuto riconoscimenti importanti come il Compasso d'oro, nel 2014 - ma anche di riflessioni e relazioni. Tramite «Inventario» abbiamo iniziato a entrare in contatto con persone con le quali è stato possibile intavolare disquisizioni e analisi di natura più prettamente specifica sul design o sulle arti visive, che hanno avuto e hanno dei riflessi sulla nostra attività. In certi casi, il dialogo con alcuni autori si è evoluto fino a portare frutti concreti, singoli prodotti o anche intere collezioni. «Inventario» è ormai una camera di scambio, una sorta di 'revolving door' da cui entrano persone di origine, prospettive o attività diverse e in cui trovano modo di arricchirsi l'un l'altro tramite lo scambio, creando delle opportunità di crescita e di sviluppo reciproci.

**VT** Oltre a «Inventario», quali altri spazi di confronto avete deciso - o è capitato - di approfondire?

cu Come già accennavo, un altro terreno fertile è quello dell'università, che a mio parere ricade nella definizione di mondo umanistico in senso lato. Negli anni, mi sono gradualmente avvicinato a questa realtà e ho avuto l'opportunità di conoscere delle persone con cui approfondire qualche ragionamento, qualche scambio, ognuno dal suo punto di vista. In fondo, io mi considero imprenditore per caso, e provo quindi una curiosità molto viva per le persone che affrontano i miei stessi temi dalla prospettiva accademica: mi interessa capire che cosa vedano e cosa possano farmi vedere. D'altra parte, penso di rappresentare un caso sufficientemente anomalo da essere interessante anche per loro: un mutuo scambio, mi pare, in cui entrambe le parti coinvolte possono imparare e crescere. Non esiste formula che funzioni di più, a mio modo di vedere.

vt Potrebbe raccontarci qualche esempio di questi progetti di scambio?

cu Ad esempio, qualche anno fa è stato realizzato un lavoro sulla definizione della nostra identità come impresa, perché sentivamo il bisogno di un aiuto e di uno sguardo esterno, in grado di riconoscere e analizzare il ventaglio di personalità aziendali diverse, di studiarne a fondo le caratteristiche non soltanto economiche. In questo modo, noi stessi saremmo stati in grado di imparare a riconoscerle e metterle a frutto. Dopo tutto il percorso fatto, credo che chi ha avuto l'opportunità e la fortuna di seguire, o meglio, di partecipare attivamente alle diverse fasi del lavoro, si trovi ora a suo agio con un certo tipo di contenuti e di messaggi, che tuttavia non è facile trasmettere a chiunque, a qualsiasi livello e per qualsiasi mansione si sia aggregato all'azienda, in modo che capisca in che ambito sta operando. Questa difficoltà, e la necessità molto sentita di superarla, ci hanno convinto a rivolgervi nuovamente a quello stesso gruppo di ricerca universitario e a coinvolgerlo anche nella stesura di un testo, che potesse aiutarci nella messa a fuoco dei temi. Al momento stiamo quindi affrontando questa seconda fase, che dovrà infine arrivare a un percorso di facile comprensione e utilizzo per chi arriva da esperienze e realtà diverse.

vt È possibile, secondo Lei, individuare delle specificità che contraddistinguono le imprese venete?

cu Partiamo da alcune considerazioni più generali, che riguardano la maggior parte di noi italiani: si tende a essere individualisti, e non si può negare che in questa tendenza sia possibile individuare molti lati positivi. Moltissimi, però, sono quelli negativi, e sono anche i più evidenti: se ognuno pensa esclusivamente ai suoi affari, vengono a mancare i mezzi e le occasioni

di confronto, che sono invece vitali. Ogni volta che vengo coinvolto in qualche attività, universitaria e non, in cui posso entrare in contatto e avere scambi con qualcuno che non fa il mio identico mestiere, mi rendo conto che, in ultima analisi, affronta temi tutto sommato comparabili. Quindi, innanzitutto, bisogna tener conto di questo carattere di individualismo diffuso, che probabilmente bisognerebbe cercare di arginare o di spezzare in qualche maniera. Dall'altro punto di vista, scendendo nella dimensione particolare del Veneto, ultimamente sto notando sempre più il peso di una carente cultura aziendale: è una questione degna della massima attenzione, anche se non è facile da individuare o da isolare. Cerco di spiegarmi meglio: nei vari incontri, all'università e in altre occasioni, ho potuto conoscere persone veramente interessanti, che nella maggior parte dei casi si sono rivelate essere dotate di una grande passione, di un attaccamento a quello che fanno davvero notevole. Purtroppo, mi sembra che questa passione e questo attaccamento siano sempre molto concentrati nelle singole persone; in altri termini, manca un sistema aziendale che permetta di far esprimere e di consolidare quel patrimonio di valori, anche personali, in una vera e propria cultura aziendale. Se questo aspetto è carente o comunque debole, di conseguenza non potrà che essere carente - quando non assente del tutto - anche un sistema fra le aziende. Ovviamente non si può generalizzare, però credo che ci si stia muovendo solo in quella direzione, e che sia molto pericoloso. Bisognerebbe immaginare un nuovo sistema per favorire il collegamento fra le persone, tanto all'interno quanto all'esterno di ogni impresa.

Paolo Zardi

Ingegnere, Zardi (Padova, 1970) ha esordito nel 2008 con un racconto nell'antologia *Giovani cosmetici* (Sartorio). Successivamente ha pubblicato con Neo Edizioni le raccolte di racconti *Antropometria* e *Il giorno che diventammo umani* (2010 e 2013). Fra i suoi romanzi si possono citare *La felicità esiste* (Alet 2012), *Il Signor Bovary* (Intermezzi 2014) e *XXI secolo* (Neo Edizioni 2015), finalista al Premio Strega di quell'anno. Il suo ultimo romanzo è *Tutto male finché dura* (Feltrinelli 2018).

VERONICA TABAGLIO Spesso, nei romanzi e nei racconti contemporanei, si può notare con una certa facilità che la raffigurazione dell'imprenditore è piuttosto monocorde, quasi sempre a tinte fortemente negative: quali ritiene siano le ragioni sulla base della sua esperienza di autore e di lettore? Come si spiega la distanza fra questo genere di rappresentazione e la percezione

---

quotidiana delle persone, su cui agisce ancora con forza il mito dell'imprenditore come *self-made man*? Ritiene che esista una sorta di distanza antropologica tra scrittore e imprenditore?

PAOLO ZARDI Da lettore, ammetto di essere infastidito dalla rappresentazione dell'imprenditore nella narrativa italiana contemporanea, anche se, a dire il vero, il cinema non ha un atteggiamento molto più benevolo: di fatto, l'imprenditore è diventato una macchietta, i cui tratti caratteristici sono l'avidità di denaro, la mancanza di empatia nei confronti dei lavoratori, una certa idiosincrasia verso la cultura, e una certa abiezione morale che si manifesta specialmente in famiglia e negli affetti. Mi risulta difficile da accettare questa visione soprattutto per quella che è la mia esperienza personale: tra i trenta e i quarant'anni, infatti, ho intrapreso alcune attività con caratteristiche imprenditoriali, andando a costituire, in periodi diversi, due società di informatica di cui sono stato amministratore delegato. Il fatto che a un certo punto abbia deciso di fare un passo indietro, di cedere le mie quote e passare dall'altra parte del tavolo non aveva nulla a che fare con il tipo di vita che conducevo: non mi sentivo, in altre parole, costretto in un ruolo che non sentivo mio. Semplicemente, a un certo punto ho sentito di voler fare altro. Ma al di là di questa esperienza diretta, lavoro da vent'anni a stretto contatto con imprenditori, e sebbene il campione non sia così ampio da garantire un risultato assoluto, posso dire che nessuna delle persone che ho incontrato assomigliava alla rappresentazione grottesca a cui la narrativa ci sta abituando.

Come autore, ho provato, nel 2013, a scrivere un romanzo nel quale il protagonista era l'amministratore delegato di un'azienda. La storia era uno dei tasselli di una sorta di 'tetralogia del lavoro' che stavo provando a comporre: in un primo romanzo, *La gentilezza del carnefice*, mai pubblicato, il protagonista era un impiegato di una grossa azienda che compieva un attimo di silenziosa e folle ribellione; l'uomo infelice che si muove ne *La felicità esiste*, Marco Baganis, è 'quadro' della stessa azienda e ne *La Passione secondo Matteo*, il Matteo del titolo è un dirigente, responsabile diretto, tra l'altro, proprio di Baganis e dell'impiegato/carnefice. Nel quarto romanzo il protagonista era il fondatore di questa stessa azienda - un uomo complesso, articolato, dubioso, colto. La cosa curiosa, e che mi dà da pensare, è che non sono mai riuscito a finire quel libro, la cui trama essenziale, per inciso, è stata poi utilizzata per *XXI secolo*. Mi sono chiesto diverse volte da dove nascesse questa mia difficoltà, e credo di essere arrivato a una conclusione, per quanto approssimativa: nel tentativo di trovare un modo diverso di rappresentare un imprenditore, non sono riuscito a formulare un'alternativa con-

vincente. Se al riguardo avverto la semplificazione manichea della narrativa italiana, dunque, sono costretto ad ammettere di non avere chiara la strada giusta da percorrere.

VT Molti imprenditori italiani invocano la necessità di un nuovo Rinascimento, inteso come una rinnovata prossimità e reciproca influenza di arte, cultura e industria. Ritiene possibile un vero scambio fra questi settori? Se sì, in quali forme si potrebbe concretizzare, pensando nello specifico alla letteratura? Come vincere le rispettive resistenze e i pregiudizi vicendevoli (l'inutilità della letteratura da un lato, la grettezza dell'impresa dall'altro)? Ad esempio, quali strumenti o conoscenze può mettere a disposizione il mondo letterario o più in generale umanistico per fronteggiare le sfide del futuro in impresa e nella società, come l'intelligenza artificiale e la cosiddetta industria 4.0? Queste tecnologie saranno davvero l'occasione per rimettere al centro l'individuo o, al contrario, lo isoleranno sempre più, rendendolo sempre più vulnerabile?

PZ Le mie settimane sono divise, in modo non equo, tra un lavoro nel settore dell'informatica, e un impegno nella scrittura, nelle sue diverse declinazioni. Come nel celebre libro di Stevenson, oscillo tra due mondi che, dal mio particolare punto di vista, sono separati da una frattura piuttosto profonda. Nelle aziende, specialmente quelle con una dimensione internazionale, è possibile intravedere il tentativo di formulare una 'narrazione di sé' capace di conferire ulteriore valore all'azienda stessa; in questo senso, diventa necessario il contributo del mondo letterario. Per la mia esperienza, tuttavia, si tratta di casi abbastanza isolati; l'aspetto letterario, se così si può dire, di queste iniziative, è poi superficiale, e si limita sostanzialmente a fornire una patina elegante a concetti sviluppati esclusivamente sulla base del business.

Nell'organizzazione del lavoro, che è uno dei punti cardine dell'*industria 4.0*, le nuove tendenze, tra le quali le più rilevanti sono sicuramente l'introduzione dello *smart working*, che consente ai dipendenti di lavorare da casa alcuni giorni alla settimana, e l'utilizzo di strumenti di comunicazione e condivisione più evoluti, come *Slack*, *Trello* e le diverse implementazioni del *cloud*, pongono l'accento sulla possibilità di armonizzare la vita privata e quella lavorativa; ma chi vive direttamente questa esperienza non sempre valuta questa evoluzione in modo positivo. Il confine tra i due mondi diventa vago, permeabile, poroso. Il lavoro da casa, ad esempio, finisce inevitabilmente per coinvolgere un'intera famiglia nella gestione degli spazi e degli orari: ho partecipato a una *conference call* nella quale un consulente collegato da remoto non riusciva a impedire a un bambi-

no, credo suo figlio, di irrompere urlando nel tugurio che aveva adibito a studio, e dal quale ci stava chiamando. Il suo capo, che era seduto accanto a me, gli mandava messaggi inorriditi con i quali gli intimava di scollegarsi immediatamente e di ritornare solo quando avrebbe potuto garantire una presenza *professionale*. Un tempo la timbratura a fine giornata sanciva il passaggio dall'azienda alla famiglia, o al tempo libero in generale, il momento in cui era possibile riappropriarsi della propria vita; ora, invece, quella fondamentale soluzione di continuità tende a svanire. Di fatto, si è online in ogni momento.

Che cosa può fare la letteratura in tutto questo? Fare domande. Provare a evidenziare la presenza di una retorica sottile che fornisce una narrazione distorta (ma utile all'impresa) di questo particolare cambiamento nel mondo del lavoro.

Per quanto riguarda l'intelligenza artificiale, il mondo della letteratura, almeno quello italiano, non è in grado di fornire una qualche idea interessante, o utile. Le narrazioni, al riguardo, sono più improntate a un catastrofismo fantascientifico che a un'analisi delle possibili conseguenze di questo cambiamento. Se esiste una frattura tra mondo dell'impresa e quello della cultura, in questo caso mi pare sia dovuta soprattutto a un ritardo di chi si occupa di produrre 'cultura umanistica'.





I nessi tra la letteratura e le imprese sono vari e molteplici. Il più ovvio è l'ampio ricorso allo storytelling aziendale. Ma non si tratta solo di questo. Come hanno parlato gli scrittori delle imprese? In quali termini, con quale prospettiva? E viceversa perché le imprese dovrebbero interessarsene in anni come questi? Dopo un'esperienza sul campo di alcuni anni, aziendalisti e studiosi di letteratura si uniscono in questo volume collettivo per ragionare su temi comuni e sulle diverse intersezioni tra questi ambiti di ricerca. Infine, nell'appendice, il volume lascia la parola a scrittori e imprenditori per proporre la loro prospettiva.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

