

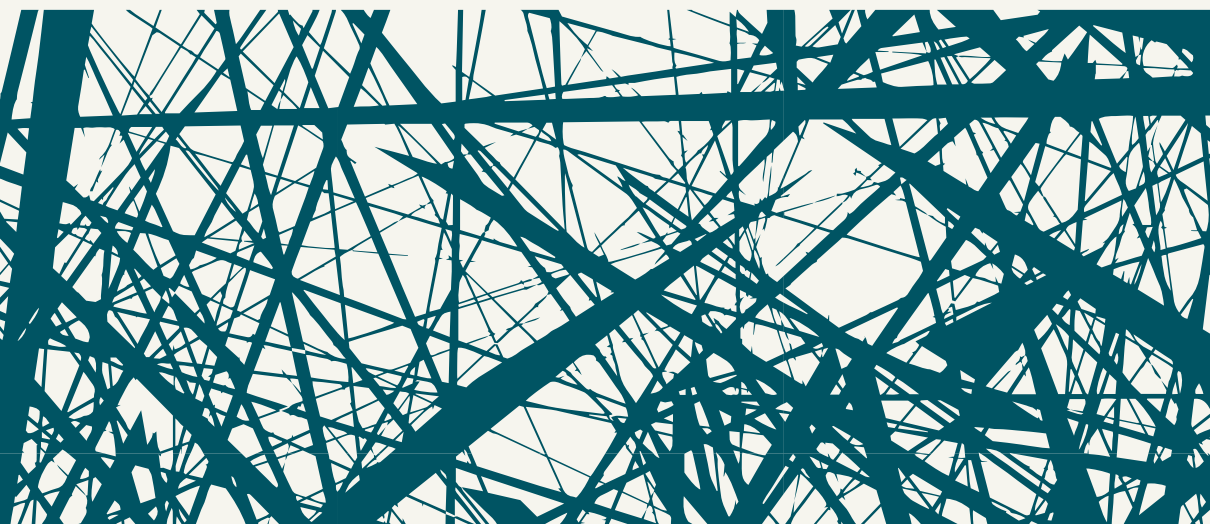
# **Alla ricerca dell'impresa totale**

Uno sguardo comparativo  
su arti, psicoanalisi,  
management

Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola  
e Veronica Tabaglio  
Con un saggio di Alessandro Cinquegrani



**Edizioni**  
Ca' Foscari



Alla ricerca dell'impresa totale

## **Studi e ricerche**

22



**Edizioni**  
Ca' Foscari

# Studi e ricerche

## **Comitato editoriale | Editorial Board**

**Antonio Rigopoulos** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Laura De Giorgi** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Giovanni Maria Fara** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Franz Fischer** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**María del Valle Ojeda Calvo** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Olga Tribulato** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Alessandra Zanardo** (Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

e-ISSN 2610-9123

ISSN 2610-993X



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

# **Alla ricerca dell'impresa totale**

Uno sguardo comparativo  
su arti, psicoanalisi,  
management

Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola  
e Veronica Tabaglio

Con un saggio di Alessandro Cinquegrani

Venezia

**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing  
2020

Alla ricerca dell'impresa totale. Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management

Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola, Veronica Tabaglio

© 2020 Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola, Veronica Tabaglio per il testo

© 2020 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  
Fondazione Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246 | 30123 Venezia  
<http://edizionicafofoscari.unive.it/>  
[ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione giugno 2020

ISBN 978-88-6969-418-9 [ebook]

ISBN 978-88-6969-419-6 [print]

Questo volume è stato realizzato con i fondi del progetto di ateneo *Modelli ermeneutici junghiani e post-junghiani dalla letteratura alle imprese* diretto da Alessandro Cinquegrani.

Alla ricerca dell'impresa totale. Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management / Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola, Veronica Tabaglio— 1. ed. — Venezia: Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing, 2020. — 252 pp.; 23 cm. — (Studi e ricerche; 22). — 978-88-6969-419-6

URL <https://edizionicafofoscari.unive.it/en/edizioni/libri/978-88-6969-419-6/>

DOI <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-418-9>

## **Alla ricerca dell'impresa totale**

Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management

Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola e Veronica Tabaglio

## **Abstract**

This book aims to give a new meaning to corporate identity, presenting an alternative model of analysis and intervention which, through the alchemical system, borrowed from Jungian psychoanalysis and already applied in literature, is able to concentrate on the deepest roots of the company and extract a mythical patrimony, not only useful for the corporate storytelling but for the reconstruction of the identity itself.

**Keywords** Comparative Literature. Jungian Psychoanalysis. Corporate. Meaning. Identity.



## **Alla ricerca dell'impresa totale**

Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management

Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola e Veronica Tabaglio

# **Sommario**

<b>Introduzione</b>	9
---------------------	---

## **SEZIONE I        STRATEGIE DEL SIGNIFICATO**

Carlo Bagnoli, Veronica Tabaglio, Gian Paolo Lazzer

<b>1    L'identità aziendale</b>	19
<b>2    La missione aziendale</b>	51
<b>3    L'impresa significativa</b>	81

## **SEZIONE II       FORME DELLA TOTALITÀ**

Beniamino Mirisola

<b>1    La psiche totale</b>	113
<b>2    L'opera totale</b>	143
<b>3    L'impresa totale</b>	169

## **Significato e totalità**

### **Postfazione**

Alessandro Cinquegrani	217
------------------------	-----

<b>Bibliografia</b>	237
---------------------	-----





---

# Introduzione

---

**Sommario** 1 Le origini. – 2 La prospettiva umanistica. – 3 La prospettiva aziendalistica. – 4 L'impresa totale.

## 1 Le origini

Questo libro si inserisce nel progetto d'Ateneo dell'Università Ca' Foscari *Modelli ermeneutici junghiani e post-junghiani dalla letteratura alle imprese* diretto da Alessandro Cinquegrani, che da diversi anni permette a studiosi di letteratura e management di lavorare a stretto contatto. Il punto di partenza della collaborazione è il tentativo di ridare significato alle cose, e quindi anche alle imprese che lavorano sulle cose: o meglio sui prodotti, sugli oggetti, che devono ritornare a essere cose, con un valore di natura affettiva, emotiva e simbolica.

Carlo Bagnoli ha elaborato da tempo il *Manifesto dell'impresa significativa* (Bagnoli et al. 2015) il cui obiettivo è proprio quello di restituire significato alle imprese, includendo in questo termine l'identità aziendale, l'organizzazione e anche i prodotti. Ma per lavorare sul significato, come si sa, non serve soltanto una competenza tecnica: è necessaria una collaborazione con chi lavora da sempre con i significati, e quindi è necessaria un'apertura di carattere umanistico. Da qui è nata la sinergia tra il Dipartimento di Management e il Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università Ca' Foscari di Venezia. Si è lavorato dapprima sul *corporate storytelling*, consapevoli che la narrazione aziendale potesse restituire significato alle imprese e consolidare l'identità. Del resto, tutto ciò fa parte della natura stessa dell'*homo narrans* come lo definì già nel 1985 Walter R. Fisher: «In the beginning was the word or, more accurately, the *logos*» (1987, 5). In seguito è stato avviato il progetto di ateneo *Isto-*

rie. *Racconti d'impresa*, volto a preparare gli studenti alla narrazione d'impresa. Il progetto ha avuto un seguito e un interesse significativi ed è sfociato in un libro di racconti d'impresa intitolato *Con le vostre chiavi. Storie di imprese significanti* (Cinquegrani 2016) e in cinque video su altrettante imprese.

Nel frattempo, però, il gruppo di lavoro ha continuato a ragionare su questi temi e a mettere in crisi i propri stessi modelli. Gli elementi su cui ragionare erano sostanzialmente tre:

1. l'incontro sempre più approfondito con la realtà aziendale;
2. la consapevolezza della spropositata diffusione dello *storytelling* non solo aziendale;
3. il ragionamento sul significato che parallelamente emergeva dalla letteratura.

Nel corso degli anni, gli umanisti hanno cominciato a entrare davvero nelle imprese, grazie alla sempre più intensa collaborazione con gli aziendalisti. Hanno così notato ben presto che lo *storytelling* era percepito come un fattore importante nell'ottica della comunicazione e del marketing, ma che era per lo più percepito come un elemento aggiuntivo, in qualche modo opzionale, nella realtà più profonda dell'impresa. Al di là dei proclami, difficilmente la narrazione lavorava sull'identità percepita soprattutto dall'interno: era inteso piuttosto come uno strumento di persuasione (cosiddetta 'emozionale') e in quanto tale era per lo più volto verso le pulsioni che non verso i significati: bisognava ripensarlo.

D'altra parte, preoccupava molto il secondo punto, ovvero la diffusione dello *storytelling*, in ogni campo della comunicazione e del sapere. Dai giornali, ai social, alla televisione, alle aziende stesse: chiunque produce storie, ricorre a modelli narrativi, inventa personaggi. Stefano Jossa (2013) in *Un paese senza eroi* conta le innumerevoli volte in cui nei principali giornali italiani compare la parola 'eroe' per far comprendere come questo termine sia talmente abusato da perdere del tutto il suo significato. E l'eroe è ovviamente il catalizzatore di ogni narrazione: *Il viaggio dell'eroe* è il titolo italiano di uno dei più noti testi sulla costruzione mitica della narrazione, dell'americano Christopher Vogler (1992).

La letteratura – e questo è il terzo spunto di riflessione – reagisce a questa proliferazione di narrazioni andando in direzione opposta, cioè riducendo la portata romanzesca della trama in favore di un'attenzione crescente per la realtà. *Fame di realtà: un manifesto* si intitola uno dei più dibattuti testi teorici degli ultimi anni, scritto dallo statunitense David Shields, che – attraverso una giustapposizione di aforismi o brevi brani critici – teorizza proprio la necessità di abbandonare il dominio delle trame in favore di un'attenzione meno romanzesca per la realtà (cf. Shields 2010). La maggior parte della letteratura degli ultimi vent'anni segue questa strada: nella sua prefazione

all'edizione italiana, Stefano Salis cita Zadie Smith, J.M. Coetzee, James Frey (seppure con riserva), Dave Eggers; molti altri se ne potrebbero aggiungere anche di altra provenienza linguistica e geografica: Emmanuel Carrère, Javier Cercas, W.G. Sebald, o, in Italia, Roberto Saviano, Helena Janeczek, Mauro Covacich, Walter Siti (in modo diverso), Filippo Tuena e molti altri. Da un punto di vista strettamente letterario, si potrebbe dire che lo *storytelling* è morto o, almeno, agonizzante. Il lettore, nel mondo contemporaneo, è ormai scettico di fronte a ogni forma di narrazione, ne comprende immediatamente le meccaniche e ne svela i trucchi. È impossibile restituire significato alle cose ricorrendo soltanto allo *storytelling* classicamente inteso.

Da qui è nata l'esigenza di rinnovare profondamente il modo di raccontarsi delle imprese, secondo un sistema che lavorasse più in profondità e che aggirasse il tradizionale modello di *storytelling* per raggiungere il significato e restituire senso alle imprese e ai prodotti. In questa direzione ha lavorato il progetto *Modelli ermeneutici junghiani e post-junghiani dalla letteratura alle imprese*, portando in *primis* all'organizzazione di un convegno di studi (fra i primi mai dedicati a questo argomento), intitolato *Imprese letterarie*. Da quel confronto tra umanisti, aziendalisti, imprenditori e scrittori è poi nato l'omonimo volume (Cinquegrani 2019).

## 2 La prospettiva umanistica

Esce ora, a breve distanza, quest'ultimo tassello del lavoro progettuale. Carlo Bagnoli e Veronica Tabaglio ricostruiscono uno spaccato del tema dell'identità dal punto di vista filosofico, sociologico (con la collaborazione di Gian Paolo Lazzer) e manageriale, arrivando a definire con maggior precisione l'identità dell'impresa - e soprattutto dell'impresa significante. Contaminando teoria letteraria, psicologia analitica e analisi d'impresa, Beniamino Mirisola propone poi un modello alternativo, che attraverso il sistema alchemico, mutuato dalla psicoanalisi e già applicato in letteratura, sia in grado di affondare nei gangli più profondi dell'impresa e riemergere con un patrimonio mitico utile non solo al racconto d'impresa ma alla ricostruzione dell'identità stessa.

Questo libro si propone dunque di presentare gli esiti delle ricerche svolte negli anni del progetto: esiti teorici ma già sperimentati con profitto in azienda, già resi concretamente operativi. Per questa ragione il volume ha una natura programmaticamente ibrida: è un volume teorico, che ricostruisce il dibattito sulla totalità nell'arte e nella letteratura prima, e poi nella psicoanalisi junghiana; è una ricerca su casi, siano essi casi letterari o aziendali; infine è una ricerca-intervento, che fornisce indicazioni concrete su come intervenire

all'interno delle realtà imprenditoriali per fornire un aiuto concreto. Così a muoversi dentro l'azienda, a lavorare con i suoi elementi, non è più il *copywriter* o l'esperto di comunicazione o lo *storyteller* ma l'artefice, ovvero il ricercatore di materie umanistiche che compie il percorso assieme all'impresa per trasformarne la materia e l'identità.

Il punto non è accedere a elementi misterici e fingersi ciò che non si è, il punto è mettere in gioco la propria identità assieme a quella dell'Altro: l'impresa assieme alle discipline umanistiche e le discipline umanistiche assieme all'impresa. I professionisti dello *storytelling*, come detto, nella società della comunicazione non hanno ormai più presa presso fruitori, che sono in grado di riconoscere la tecnica applicata a suggestioni spesso posticce o preconfezionate. La situazione attuale in questi ambiti della narrazione ricorda quella di inizio Novecento per la poesia: allora la poesia appariva satura di perfezione, il modello dannunziano imperversava. Nel 1911 sulla rivista letteraria *La Voce*, nel celebre articolo-manifesto «Quello che resta da fare ai poeti», Umberto Saba si schierava esattamente contro questo modello:

l'artificio del D'Annunzio non è solo formale ma anche sostanziale, egli si esagera o addirittura si finge passioni e ammirazioni che non sono mai state nel suo temperamento: e questo imperdonabile peccato contro lo spirito egli lo commette al solo e ben meschino scopo di ottenere una strofa più appariscente, un verso più clamoroso. Egli si ubriaca per aumentarsi. ([1911] 1964, 751-2)

Questa ubriacatura corrisponde al difetto dello *storytelling* di questi anni. E la risposta che allora dava Saba a questa situazione era che

ai poeti resta da fare la poesia onesta. [...] solo quando i poeti, o meglio il maggior poeta di una generazione, avrà rinunciato alla degradante ambizione propria - purtroppo! - ai temperamenti lirici, e lavorerà con la scrupolosa onestà dei ricercatori del vero, si vedrà quello che non per forza d'inerzia, ma per necessità deve ancora essere significato in versi. (755-6)

L'artefice, lavorando a un tempo sull'oggetto dei suoi studi e su se stesso, avrà «la scrupolosa onestà dei ricercatori del vero», e questo lo condurrà a una reale esperienza identitaria.

Restituire significato alle pulsioni, trasformare i prodotti in oggetti e gli oggetti in cose, dare senso all'identità aziendale, passa attraverso questo processo: un processo forse già intuito dalla letteratura, ma qui per la prima volta attivato in campo imprenditoriale.

### 3 La prospettiva aziendalistica

I numerosi riferimenti letterari non devono far pensare che questo volume si rivolga esclusivamente a lettori di formazione umanistica; fedele allo spirito che ha animato l'intero progetto, include invece nel suo pubblico ideale studiosi e ricercatori delle diverse scienze sociali e, non ultimi, coloro che vivono nelle imprese e alle imprese danno vita. Proprio agli imprenditori viene anzi destinato un ruolo attivo nel processo qui proposto, il cui esito dipende dalla condivisione degli sforzi degli attori coinvolti. L'imprenditore dovrà allora essere aperto tanto quanto l'artefice dev'essere onesto: aperto alla messa in discussione di sé e del proprio prodotto, dove il senso di prodotto deve essere declinato su almeno due livelli. Il primo è l'impresa stessa, intesa come il primo risultato degli sforzi dell'imprenditore; il secondo è quello più ovvio, ovvero il risultato delle attività dell'impresa, il prodotto in senso stretto. Grazie a questo sdoppiamento, è più semplice capire in che modo il discorso possa applicarsi tanto alle imprese più ricettive sui temi dell'identità e del management a essa dedicato, quanto a quelle abituate a guardare con scetticismo a quegli stessi temi.

Tenendo a mente questa doppia lettura, è possibile seguire attivamente il processo proposto e ripensare in termini strategici le organizzazioni e i loro fini, in modo tale da individuare quegli aspetti originali che costituiscono la fonte dei veri vantaggi competitivi di un'impresa. Si vuole perciò incoraggiare innanzitutto un'interrogazione sul significato che l'impresa incarna e veicola, memori della massima delfica *gnothi seauton*: 'conosci te stesso'. È questo il primo passo del processo trasformativo cui l'imprenditore deve sottostare. Molti dei concetti qui presenti sono ampiamente usati nella realtà quotidiana di un'impresa, ma spesso non sono oggetto di una reale riflessione o di una rielaborazione personale. Presentarli in tutta la loro complessità e ambiguità semantica è allora una precisa scelta per offrire quanti più stimoli e quanti più suggerimenti di intervento possibile. In questa chiave vanno quindi affrontati i temi dell'identità e della missione aziendale, che devono essere riconsiderati da una prospettiva meno legata alla situazione contingente e più volta alla comprensione profonda. Sarà ad esempio possibile valutare alcuni passaggi-chiave della vita aziendale (ad esempio una fusione, un passaggio generazionale ai vertici o l'introduzione di una tecnologia *disruptive* per il proprio settore) sulla base della stabilità o della variazione degli elementi identitari, o sulla base degli equilibri sempre mutevoli tra interno ed esterno, tra cultura e immagine, tra strategie di proposta e di risposta al mercato. Nel farlo, ci si potrà avvalere di un approccio estremamente fruttuoso: quello del pensiero paradossale. Definito «macchina per pensare» da Livio Rossetti (2014, 62), professore di Storia della filosofia antica, il paradosso può e de-

ve spiazzare il lettore presentandogli ciò che considera abituale in un'ottica straniante, aiutandolo così a ripensarsi dalle fondamenta. Non solo. Dopo aver creato il disorientamento, il paradosso diventa anche strumento risolutivo per la strategia, perché riesce a gestire senza difficoltà la presenza di opposti. È, né più né meno, la realtà di ogni impresa, che deve far convivere il profitto con la sostenibilità, la fedeltà a se stessa con la capacità di adattamento: (ri)conoscerla significa avere uno strumento in più a disposizione di chi deve prendere le decisioni.

La disponibilità a una simile (auto)analisi è condizione fondamentale per ridare significato al duplice prodotto dell'imprenditore, che potrà così progettare la propria impresa 'significante' e, forse, avviarla a una trasformazione verso la totalità.

Nasce così l'intuizione di vedere il rapporto tra l'imprenditore e la sua impresa pari a quello tra l'artista e la propria opera (o almeno assimilabile sotto molti punti di vista). Quando l'opera obbedisce a una profonda ispirazione l'artista riesce a trascendere se stesso, superando i limiti del proprio Io verso quella dimensione più ampia del Sé che Jung definisce totalità psichica; allo stesso modo, l'imprenditore che sia riuscito a lanciare uno sguardo più profondo nella propria identità, a non seguire le mode del momento e i limiti del mercato, potrà realizzare un prodotto-impresa che trascende i propri limiti individuali, ovvero il proprio 'mito personale', per realizzare quella che - ispirandoci al *Gesamtkunstwerk* wagneriano - si è deciso di definire 'impresa totale'. E se tale meta sembra sconfinare troppo nell'utopia, si pensi a quanto più di frequente essa sia raggiunta nella seconda accezione del termine 'prodotto': a tutte quelle volte, cioè, che l'imprenditore riesce a realizzare un prodotto - come la Fiat 500 - che ha quelle stesse caratteristiche di trascendenza dell'Io e che diventa la stella polare, il modello a cui tendere per far evolvere l'impresa.

#### 4 L'impresa totale

Date la novità della proposta e l'ambizione di rivolgersi a lettori eterogenei, è sembrato necessario dividere il volume in due parti. La prima, «Strategie del significato», mira a delineare il perimetro entro cui si muoveranno le riflessioni e i concetti della seconda. Nel primo capitolo, prendendo le mosse da un rapido *excursus* nella filosofia si esplora e si familiarizza con l'idea di identità, che viene presto calata nella dimensione organizzativa. Ripercorre la sua storia e la sua evoluzione nell'ambito delle scienze sociali, si presenta un modello dinamico per la definizione dell'identità aziendale grazie a cui vengono chiariti i rapporti con la cultura e l'immagine dell'impresa.

Emerge così chiaramente l'importanza che l'identità riveste nel determinare la missione aziendale, oggetto del secondo capitolo. Anche di questo concetto si offre un breve panoramica teorica, concentrandosi innanzitutto sulla missione intesa in senso stretto (ovvero come *summa* dei valori, dello scopo, delle credenze e del focus di un'impresa) e sui suoi legami con la strategia. Si è scelto poi di approfondire il tema dei paradossi strategici, visti come strumenti indispensabili per l'analisi e la risoluzione delle complesse sfide nella gestione pratica della missione. In ultima battuta viene esposta la visione aziendale, spesso ed erroneamente confusa con la missione.

A chiudere questa prima parte si propone un modello di impresa idealtipo, frutto delle ricerche condotte sul campo da più di dieci anni, denominato «impresa significativa». La missione, i paradossi e la visione dell'impresa 'significante' teorizzata vengono descritti in relazione al contesto italiano, all'interno del quale il caso più completo di impresa 'significante' concretamente esistita è quello di Olivetti.

È proprio a partire da una peculiare lettura dell'esperienza olivettiana che si avvia la seconda parte del volume, intitolata «Forme della totalità». Nel primo capitolo, «La psiche totale», si incontrano alcuni concetti fondamentali della psicologia analitica, metodo d'indagine della psiche elaborato da Carl Gustav Jung. Lo psicologo svizzero mette a punto un sistema di pensiero che ha al centro la nozione di Sé come espressione della 'totalità psichica'. Nella sua prospettiva, l'Io personale può accedere a questa dimensione totale attraverso il 'processo d'individuazione', un percorso evolutivo che comprende, tra le sue tappe fondamentali, il confronto con gli archetipi dell'Ombra e dell'Anima. Come metafora di questo iter, Jung assume quello dell'*Opus Magnum* alchemico. Guardando al confronto con la propria Ombra e l'Anima, è indubbio che il mondo a cui volgersi per trarre ispirazione e ammonimenti sia quello dell'arte.

Il secondo capitolo, «L'opera totale», prende le mosse dall'idea romantica di *Gesamtkunstwerk* per ripercorre alcune tappe della ricerca della totalità nell'opera d'arte, comparando le poetiche di vari artisti e focalizzandosi su Wagner e Grotowski. Per strade molto differenti tra loro, ognuno dei due tenta di realizzare un'opera che sappia riunire in sé lo spirito e i codici di arti diverse. Il loro intento principale è quello di realizzare un'esperienza artistica che possa essere condivisa da ogni essere umano, in virtù della sua attitudine a esprimersi nel linguaggio universale degli archetipi.

«L'impresa totale», il terzo e ultimo capitolo, si interroga sulla possibilità di mettere insieme le caratteristiche fondanti dell'opera d'arte totale e quelle della psiche totale junghiana, per applicarle al mondo dell'impresa e in particolare al concetto di impresa 'significante'. Attraverso un processo tripartito di scomposizione, distillazione e sublimazione (lo schema è mutuato dalle procedure alchemiche), si propone un metodo di indagine dell'identità aziendale che permetta



di confrontarsi con il mito personale dell'imprenditore e di superarlo nella formazione di un mito collettivo (condiviso da tutti coloro che fanno parte dell'azienda) che, in un ulteriore stadio evolutivo, possa trasformarsi in archetipo. Giunta in questa fase, l'impresa potrà dirsi 'totale', in quanto avrà accesso alla dimensione sovraperonale dell'inconscio collettivo e, in modo analogo a quelle opere artistiche che possono fregiarsi del titolo di 'classico', sarà in grado di comunicare e creare significato per un pubblico immenso e di attraversare le mode del momento mantenendo salda la propria cifra stilistica. Diventerà, infatti, il punto di incontro tra Individuale e Universale.

In chiusura, un saggio di Alessandro Cinquegrani riannoda le fila del significato e della totalità, percorrendone gli intrecci nelle opere di Chuck Palahniuk, Philip K. Dick, Abraham Yehoshua, Primo Levi e Don DeLillo.

# **Sezione I**

## **Strategie del significato**

Carlo Bagnoli, Veronica Tabaglio e Gian Paolo Lazzer



# 1 L'identità aziendale

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 1.1 L'identità individuale. – 1.1.1 L'identità 'predefinita'. – 1.1.2 L'identità 'costruita'. – 1.1.3 L'identità 'narrata'. – 1.2 Dall'identità individuale a quella aziendale. – 1.3 La cultura e l'immagine aziendale. – 1.4 La relazione tra cultura, identità e immagine.

## 1.1 L'identità individuale

In tempi di difficoltà sempre maggiori nella definizione dei tratti identitari e di messa in discussione dell'intero mondo – non soltanto imprenditoriale –, sembra appropriato iniziare questo volume ricordando il pirandelliano Mattia Pascal. Con la sua parabola paradossale, *Il fu Mattia Pascal* (Pirandello [1904] 2014) ci presenta un personaggio che lega in un nodo indissolubile i fili dell'identità e dell'azione, mostrando come senza la prima cessi di esistere anche la seconda.

È da questa suggestione letteraria che si intende prendere le mosse per tentare una ridefinizione dell'impresa, in una prospettiva multidisciplinare che connette nozioni e metodi eterogenei. Tuttavia, prima di addentrarsi nei mondi della psicologia analitica, dell'alchimia e dell'arte, è necessario introdurre qualche concetto tratto dalla teoria e dalla prassi dell'economia aziendale, per comprendere le precise accezioni in cui determinate parole chiave vengono intese e utilizzate. Il primo concetto che deve essere definito, onde evitare

---

Si precisa che i paragrafi § 1.3 e § 1.4 sono a firma di Gian Paolo Lazzar.

ambiguità, è quello di 'identità aziendale', la cui centralità per l'impresa risulterà evidente non appena verrà affrontato. Tuttavia, non si può approcciare un'identità collettiva, come è quella aziendale, senza aver prima considerato adeguatamente il concetto di 'identità individuale'. Sulle orme di Pirandello, si intende dunque avviare il discorso con una 'premessa filosofica'<sup>1</sup> incentrata su tale concetto.

Il termine 'identità' è polisemico: in base al contesto teorico in cui ne facciamo uso e al regime di discorso in cui è inserito, rivela una molteplicità di significati, a volte difficilmente coordinabili tra loro. Le varie discipline all'interno del loro sistema di riferimento rivestono il concetto di specifiche sfumature semantiche. Quando ci si propone di ricostruire la genesi storica del concetto a partire dalle sue radici filosofiche, bisogna sapere innanzitutto che, nel tempo, esso si è sovraccaricato di significati, e poi tener conto che può assumere connotazioni peculiari in base all'ambito in cui è inserito: fisico, metafisico, logico, gnoseologico, ontologico, epistemologico (per citare alcuni dei piani su cui si sviluppa la ricerca filosofica). Inoltre, è bene immaginare il dominio della filosofia sempre in contatto, intersecato con quello di altre discipline, magari nate storicamente in seno a essa.

Genericamente, cioè basandoci sull'uso corrente della parola, con 'identità' si intende quel *quid* che consente di determinare un'entità, una cosa, come ben definibile e riconoscibile, perché possiede un insieme di qualità o di caratteristiche distintive rispetto ad altre entità. In altri termini, 'identità' è ciò che rende due cose la stessa cosa.

Nella logica classica o tradizionale, il concetto viene così formalizzato: 'identità' esprime la relazione che un ente intrattiene esclusivamente con se stesso, in opposizione alla differenza, in quanto relazione che l'ente intrattiene con gli altri enti. Dunque, l'identità logica è una relazione definita normalmente come binaria, che intercorre tra una cosa e se stessa. In dettaglio, l'identità è un predicato duale tale che, per ogni 'x' e 'y', 'x = y' è vero se e solo se 'x' è lo stesso che 'y'. Di consueto, questo concetto viene denominato «principio di identità»: insieme al «principio di non contraddizione» e al «principio del terzo escluso», è una delle leggi fondamentali della logica. Esso stabilisce che  $A \rightarrow A$ ; relazione esprimibile anche nei termini di:  $A \equiv A$  (ossia A è equivalente ad A). Da questa formulazione logica deriva il fatto che il principio di identità è per sua natura tautologico, cioè vero per definizione, ma privo di valore informativo; non accresce le informazioni intorno al soggetto della proposizione. In sostanza, se dico: «il cane è il cane», invece di «il cane è un mammifero», non aggiungo proprietà intelligibili, ulteriori predicati, al soggetto dell'enunciato.

---

<sup>1</sup> Nell'edizione del *Fu Mattia Pascal* Pirandello fa precedere l'inizio del romanzo da una «Premessa seconda (filosofica) a mo' di scusa» ([1904] 2014, 9).

Seguendo la storia del pensiero occidentale, possiamo isolare grosso modo tre grandi paradigmi speculativi, alla base dei quali ritroviamo il concetto di identità declinato in schemi differenti, se non per certi versi incompatibili. È doveroso ricordare che, in accordo con la natura della ricerca filosofica, talune tipizzazioni, soprattutto se di ampio respiro, sono necessariamente approssimative e risentono dei limiti di ogni tentativo di periodizzazione storica o schematizzazione concettuale, sempre ipotetiche. Tenendo a mente questo avvertimento, si è scelto di selezionare tre 'macro-aree' del pensiero, cui far corrispondere altrettante declinazioni del concetto di identità.

In estrema sintesi e con un linguaggio semplificato, possiamo parlare di identità 'predefinita', ossia costituita una volta per tutte; di identità 'costruita', come viene delineata a partire da presupposti teorici di tipo costruttivista o costruzionista;<sup>2</sup> di identità 'narrata' o narrativa, cioè concepita all'interno di una teoria ove la funzione linguistica del raccontare sia centrale.

A parte queste considerazioni intuitive e di massima, l'intento è di avvicinare la questione dell'identità dalla prospettiva della determinazione teleologica, cioè degli scopi o fini (dal greco τέλος, *télos*, 'fine' e λόγος, *lógos*, 'discorso', 'pensiero'). Per inciso, trattando di finalismo/teleologia sul piano filosofico, ci si riferisce in specifico al discernimento non solo degli scopi intenzionalmente adottati e pianificati dal soggetto razionale, ma anche di quelli che si suppone orientino e organizzino segretamente gli atteggiamenti involontari dell'uomo e i processi della natura. In questo contesto, dunque, torna utile tratteggiare l'idea che sta al fondo di ognuno dei tre suddetti modelli di identità.

Nel quadro del sostanzialismo metafisico (l'identità 'predefinita'), in virtù di cui si può individuare un'essenza ben precisa e inalterabile, potremmo dire sommariamente che «i miei scopi dipendono da ciò che sono», ossia che la definizione di obiettivi da raggiungere è condizionata *in toto* da una specifica natura che mi forma e mi limita: il senso delle mie prerogative, degli scopi che pongo in essere, è già tutto contenuto nella mia individualità essenziale. Non posso fare altro che sfruttare (anche esaurire) le possibilità previste dalla mia costituzione: sono insomma le proprietà dell'ente sostanziale a designare un complesso di fini, oltre i quali è preclusa la via.

Al contrario, nell'impostazione costruttivista del problema, soprattutto a partire dagli ultimi trent'anni del Novecento, si accentuano - fino a capovolgere i termini in gioco - la crisi e la dissoluzione del primato sostanziale del soggetto (*sub-jectum*, ciò che sta sotto, ciò che regge un insieme di predicati, qualità, caratteri), even-

---

<sup>2</sup> Non essendo questa la sede per troppo sottili discriminazioni terminologiche, i due vocaboli vengono utilizzati in maniera aspecifica.

to che si configura progressivamente lungo tutto l'arco del pensiero contemporaneo: se la mia identità è 'costruita', ciò significa che non posso ritrovarla a fondamento dei miei atti, come base e sostegno di essi; il mio 'essere' non è un retroterra solidamente strutturato, ove siano sedimentati peculiari tratti, diventati poi stabile retaggio. Nemmeno, a maggior ragione, posso concepirmi titolare di un'essenza universale ed eterna, che garantisca la continuità del nucleo della mia essenza nel perpetuo cambiamento della vita. La mia identità si fa e disfa man mano che progetto me stesso: gli scopi mutevoli che perseguo fissano ogni volta temporaneamente una fisionomia del mio essere, salvo poi alterarla e ricostruirla in tensione con le finalità o gerarchie di scopi cui sono rivolti i miei atti o sforzi. Movimento e trasformazione continui, dunque; identità provvisoria e fragile.

In una posizione meno radicale e, nel nostro schema tripartito, equidistante rispetto ai due estremi, sta la prospettiva ermeneutica sull'identità configurata narrativamente. Ci si richiama, in questo caso, all'ermeneutica filosofica, corrente di pensiero vasta e ramificata che, convenzionalmente a partire dall'Heidegger (1889-1976) maturo, ha influito non poco sui destini del pensiero occidentale nell'ultimo secolo. In prima approssimazione, possiamo affermare che, entro le coordinate di questa corrente filosofica, dopo esser stato idealizzato (durante la modernità) grazie alla sua proiezione astratta nel concetto di *Cogito* ('Io penso'), l'individuo umano è restituito a una dimensione autentica e inoltre passabile di finitezza. D'altro canto, la sua costituzione linguistica originaria permette di concepirlo come un ente capace di rinnovare la sua apertura sull'essere, di illuminare aspetti inediti del reale. Attenendoci al binomio identità-scopo, queste righe potrebbero esser tradotte così: il mio essere e i miei fini si influenzano dialetticamente a vicenda; l'essere, in quanto costituzione identitaria più o meno stabile, determina lo scopo e contemporaneamente i molteplici scopi inseriti nel progetto di un'esistenza agiscono retroattivamente sull'essere, arricchendolo. Vedremo come, in questo caso, la categoria di narrazione – soprattutto nel pensiero di Paul Ricoeur – offra spunti di rilievo per la comprensione di simili nodi concettuali.

### 1.1.1 L'identità 'predefinita'

Riguardo all'identità che è stata indicata come 'predefinita' è necessario chiarire preliminarmente alcuni passaggi chiave della filosofia di Platone. Dal *corpus* degli scritti platonici, considerato nella nostra ottica di ricerca, emerge con particolare evidenza il *Sofista*, opera della maturità e vertice della riflessione logica del filosofo greco. Il *Sofista*, trattando il rapporto delle Idee fra loro, è in parte connesso con il *Parmenide*, dove si tenta di spiegare invece quale rapporto in-

tercorra tra le Idee (realtà intelligibile, eterna, sempre vera: ciò che è in massimo grado) e il mondo sensibile (realtà opinabile, mutevole, apparente: ciò che sembra essere) che di esse partecipa. Gli oggetti particolari (questo cane che mi sta davanti, che percepisco con i sensi) 'imitano', sono 'copie' delle idee ('il Cane'), le quali pertanto sono modelli, esemplari, archetipi. La teoria delle Idee funge da base sicura per rispondere alla tipica domanda attraverso cui si forma ogni conoscenza a proposito di un ente qualsiasi: 'che cos'è?'. Alla domanda, Platone risponde ponendo in evidenza direttamente l'essenza di una cosa, la sua natura intima, l'idea. L'idea di una cosa, infatti, è il suo essere in sé, poiché è un eterno autosussistente. Ad esempio, tutte le cose che chiamiamo belle hanno nel Bello la loro pietra di paragone; possiamo quasi dire che gli oggetti percepibili, concreti, si ispirano all'idea che fornisce loro una qualità comune, si modellano cioè su di essa, traggono da essa ragione di esistere nel tempo. Potremmo anche dire che l'idea è la causa e la spiegazione della singola cosa qui presente e tangibile. Ebbene, emerge palese una contrapposizione netta tra due sfere del 'reale', una delle quali – il regno dell'esperienza sensibile – viene svalutata e relegata in secondo piano, rispetto ai propositi dell'autentica ricerca filosofica, che è solo scienza universale, di ciò che vale sempre e ovunque. Già si intravede qui la nascita del dualismo ontologico. Il corpo non è il vero essere dell'uomo: ne è casomai la sua prigionia, da cui egli deve uscire per mezzo della conoscenza degli enti (nel senso di cose essenti, che sono) universali, le Idee. Per riassumere, sul piano ontologico abbiamo, da una parte: molteplicità, mutamento, imperfezione; dall'altra: unità, stabilità, perfezione. Da un lato, tempo; dall'altro, eternità.

A Platone è possibile ricondurre anche la famosa dottrina antropologica del dualismo anima/corpo: l'uomo è sintesi di elementi eterogenei. Simile teorizzazione, che ha marcato indelebilmente tutta la storia del pensiero occidentale se non la cultura nel suo complesso, porta a definire con linguaggio metaforico il corpo come tomba dell'anima. Mentre l'anima è affine all'elemento ideale, sovrasensibile, eterno dell'essere (mondo delle Idee), il corpo è legato alla dimensione terrestre, sensibile e corruttibile del divenire. L'anima è principio vitale del corpo; è principio di identità, unità; il corpo è principio di diversità e molteplicità. L'anima è essenza immutabile; il corpo esiste soltanto ed è destinato a sparire.

Appare chiaro che è possibile ordinare in un rapporto dicotomico un insieme di termini dal valore opposto: essenza/esistenza; identità/diversità; essere/divenire; unità/molteplicità; bene/male, ecc.: tutti concetti contrapposti che hanno influito largamente sulla percezione di sé da parte dell'uomo occidentale.

Il platonismo introduce, dunque, il concetto ontologico di identità dandone, in seguito, una connotazione antropologica, nel segno di un inesorabile dualismo: l'anima è principio divino, unico e indi-



visibile, logicamente precedente il corpo; è sempre uguale a se stessa e dunque è manifestazione d'identità assoluta e stabile. Cosicché, stando al nostro schema tripartito, con Platone vediamo inaugurarsi la grande tradizione del sostanzialismo metafisico e, durante la modernità, del soggettivismo.

Dal canto suo, Aristotele sostiene che ogni organismo vivente possiede un'"anima", in qualità di 'forma' e 'atto' del corpo, il quale è materia; il vivente è sìno, unità indissolubile di anima e corpo. Anche qui si nota l'impianto dualistico della concettualizzazione, in maniera meno drastica rispetto a Platone: l'uomo, organismo la cui perfezione e compiutezza supera quella degli animali, ha in sé un principio sostanziale che è l'anima (concepita come sede di diverse facoltà, la più eminente essendo l'intelletto); il corpo ne è la controparte passiva, è in-formato, cioè messo in forma dallo spirito vitale. L'anima, perciò, è la forma del corpo. Una simile concezione dell'individuo umano non è poi così estranea al nostro modo di pensare: quando cerchiamo di identificare qualcuno, scoprirne cioè la 'vera' natura, o anche di sapere chi siamo noi stessi 'in realtà', ci imbattiamo nella parola 'anima', stante a indicare, nell'immaginario collettivo, ciò che di più profondo e autentico ci possa essere. Si allude, con 'anima', a una regione nascosta, peculiare in noi stessi, celata dietro il nostro apparente comportamento, la quale rappresenta il tratto costante, primitivo e identico del nostro essere, cioè la nostra natura.

Con l'opera di Descartes (più noto come Cartesio; 1596-1650), possiamo dire che avvenga la costituzione del moderno soggettivismo. Secondo alcune tradizioni interpretative, infatti, egli avrebbe orientato la ricerca filosofica verso la fondazione logico-metafisica dell'interiorità. Potremmo quasi definirlo l'Aristotele dell'età moderna del pensiero, per via della fruttuosa conciliazione tra ricerca fisica e metafisica. Centrale nel suo pensiero è la teoria dualistica che vede opporsi una 'sostanza pensante' (*res cogitans*) a una 'sostanza estesa' (*res extensa*). Nelle *Meditazioni metafisiche*, Cartesio perviene a stabilire un principio metafisico assolutamente certo ed esente da qualsiasi minaccia di dubbio (a proposito della sua esistenza): il cosiddetto *Cogito*. La contrapposizione fra *res cogitans* e *res extensa* avrà notevoli risvolti antropologici per la tradizione filosofica successiva: al soggetto, detentore della facoltà di pensiero (mondo interno), è contrapposto l'oggetto (mondo esterno). Tra le due sfere funge da mediazione la categoria di rappresentazione o idea.

Una rapida disamina del filone empirista del pensiero moderno, postosi come alternativa critica al razionalismo cartesiano, permetterà di cogliere ulteriori aspetti problematici inerenti il concetto d'identità e di saggiare una corrente filosofica che destabilizza le solide fondamenta del sostanzialismo. Locke (1632-1704) distingue i concetti di 'uomo' e 'persona', apparentemente sinonimi ma invero molto diversi: per uomo si può intendere un corpo materiale-vivente struttu-

rato, dove si evidenzia la «partecipazione alla stessa vita continua di particelle sempre fuggevoli di materia, unite allo stesso corpo organizzato in una successione vitale» (Locke [1690] 1971, 407). È dunque questa costituzione materiale vivente che caratterizza l'uomo e non la sua essenza razionale. La persona invece è concetto estensibile a quello di uomo, quando questi sia in grado, tramite la coscienza e la memoria, di credere in una sua identità tale da differenziarsi da tutti gli altri. Con il pensiero lockiano comincia allora a incrinarsi la vecchia idea della sostanza aristotelica: questa rientrava nella concezione metafisica e religiosa dell'anima, che permetteva di dare una caratteristica unitaria e trascendente (cioè 'che va oltre', oltre il sensibile, perché immortale) a un organismo contingente, corrottile, e di mantenere, nello stesso tempo, la permanenza della sua identità nel susseguirsi del tempo. Hume (1711-76) nel *Trattato sulla natura umana* sostiene che la ragione (intelletto) che giunge al sapere (conoscenza) sulla base delle percezioni (ogni contenuto psichico: impressioni e idee), nel caso della conoscenza dell'io si trova di fronte al vuoto. Le nostre impressioni e idee sono instabili e mutevoli; pensare che sia possibile avere un'idea permanente del nostro io è un'illusione:

Noi non siamo altro che fasci o collezioni di differenti percezioni che si susseguono con una inconcepibile rapidità, in un perpetuo flusso o movimento. (Hume [1739-40] 1992, 265)

In altri termini, non potendo più presupporre un elemento di continuità metafisico o naturale dell'individuo, bisogna cercarlo in qualcosa che mette in relazione gli istanti, le ore, i giorni della nostra esistenza con tutto l'arco della nostra vita organica-vissuta. Di conseguenza, l'identità è qualcosa di fittizio, di costruito. Hume la paragona a una repubblica e quindi a una confederazione di stati di coscienza: gli stati di coscienza cambiano, come cambiano gli abitanti di uno stato, mentre la repubblica continua. Leibniz (1646-1716) elabora una caratterizzazione logico-ontologica del concetto di identità, dando accenti diversi alla tradizionale teoria della sostanza. Il principio della sostanza, realmente individuale perché semplice e priva di parti, è chiamato da Leibniz monade: atomo immateriale, punto metafisico, centro di forza, principio insieme di costituzione e di spiegazione dell'intero universo. Un universo che viene così a configurarsi come un insieme di monadi indipendenti (esse non hanno 'finestre' per comunicare tra loro ed esercitare influsso l'una sull'altra), mondi in sé conclusi, ciascuno dei quali rispecchia a suo modo Dio e l'universo.

Riassumiamo i motivi principali della visione sostanzialistica dell'identità (radicata in un'ontologia dualistica): c'è la sostanza immutabile (soggetto) e ci sono le sue proprietà accidentali (predicati); la sostanza può essere concepita come coscienza (interno) e l'acci-

dente come corpo (esterno); ci sono quindi un Io che pensa e che conosce e un oggetto pensato e conosciuto; ci sono l'essere e il divenire, la permanenza e il mutamento, l'essenziale e l'accidentale. In un quadro antropologico possiamo affermare che, se voglio conoscere la vera natura di un individuo (o di un ente, in senso lato), devo scoprire la sua sostanza, ciò che già è, e non posso risalire a essa analizzando le sue proprietà passeggiare, i suoi scopi peregrini, i suoi atti mutevoli: accade casomai il contrario, cioè per capire il senso dei suoi fini, gesti, opere, azioni, devo ricondurli alla loro matrice fissa, l'essenza che definisce un uomo quel tale, unico e inconfondibile.

### 1.1.2 L'identità 'costruita'

Agli antipodi delle teorizzazioni appena esaminate si colloca il costruzionismo o costruttivismo, i cui principali esponenti sono George Kelly (1905-67), Ernst von Glasersfeld (1917-2010), Heinz von Foerster (1911-2002), Humberto Maturana (1928-), Francisco Varela (1946-2001). Si tratta di quell'orientamento gnoseologico ed epistemologico secondo il quale la realtà non può essere considerata come qualcosa di assolutamente oggettivo, indipendente dal soggetto che la esperisce, perché è il soggetto stesso che partecipa alla sua creazione, costruendo 'rappresentazioni', strutture cognitive, del mondo (che esiste solo in esse). Vale a dire, è il soggetto che crea, costruisce, inventa ciò che crede che esista.

Tutte quelle proprietà che si crede facciano parte delle cose si rivelano così proprietà dell'osservatore. Nella filosofia tradizionale, viene assunto come dato acquisito che la conoscenza rappresenti (cioè in qualche modo descriva) una realtà che esiste come tale, indipendente dall'osservatore. Il costruttivismo è nato come un approccio alla conoscenza in cui, similmente a quello che è successo per le scienze naturali, viene messo in discussione il concetto di oggettività, la possibilità di conoscere la verità assoluta ed esaustiva, di un sapere completo che rappresenti in modo fedele un ordine esterno indipendente dall'osservatore. Come nelle scienze naturali l'atteggiamento positivista è stato superato dalle più recenti teorie della fisica quantistica, così nelle scienze cognitive e in filosofia tale atteggiamento è stato messo in discussione da un approccio alla conoscenza che tiene conto del punto di vista di chi osserva. In quest'ottica, la conoscenza non rappresenta tanto la realtà quale essa è, quanto piuttosto la realtà come appare a un osservatore che la esamina operando specifiche distinzioni. In altre parole, la conoscenza non è concepita come una collazione di informazioni assunte dal mondo 'esterno', ma piuttosto come una costruzione 'interna', costituita con materiale 'interno'.

Tradizionalmente, si distinguono due tipi di costruttivismo: quello critico, che sottolinea gli inevitabili limiti nella nostra conoscenza del

mondo, diretta e approssimata; quello radicale, che nega qualsiasi tipo di realtà, oltre a quella prodotta dall'attività cognitiva. Quest'ultimo indirizzo, in particolare, è un orientamento epistemologico sviluppatosi a partire dalla metà degli anni Settanta del Novecento sulla base del rifiuto del concetto di 'realtà obiettiva'. Esso critica l'impiego di modelli esplicativi di tipo 'lineare', in quanto fondati su nozioni implicitamente dualistiche (per es. vero/falso; causa/effetto, principio/fine, input/output), e propugna l'uso di nozioni 'circolari' (per es. autoregolazione, autoreferenza, autoorganizzazione), come quelle messe a punto nella cibernetica e in altri campi di ricerca affini (in particolare, nella pragmatica della comunicazione umana). L'approccio costruttivista radicale si pone in una prospettiva olistica ed è definito una 'teoria del sapere'. L'uomo è considerato nella sua complessità e multidimensionalità; per comprenderlo è necessario valutare sia i suoi comportamenti espliciti, sia i suoi processi motivazionali e conoscitivi (linguistici, immaginativi, procedurali e affettivo-emozionali) che possono essere e consapevoli e inconsci.

Ogni individuo definisce, in relazione alle sue esperienze di vita, una propria teoria di sé e del mondo e in base a essa interpreta i dati attivamente raccolti, costruendo anticipazioni sugli eventi futuri. Sulla base di queste considerazioni, si può dire – con le debite cautele – che il costruttivismo (soprattutto se radicale), in relazione al problema dell'identità, si configura come una forma di reciso anti-essentialismo: l'identità (riferita a una persona o a una cosa) non possiede un'essenza, cioè non è un dato immutabile e necessario, qualcosa che abbia una 'natura'. È piuttosto un costrutto culturale e sociale, oggetto di scelta, di adesione e di fabbricazione (più o meno consapevole). Di conseguenza, i criteri in base ai quali sono stabilite l'identità e la differenza vengono creati o scelti dal soggetto e non possono essere attribuiti a un mondo indipendente, 'reale'.

### 1.1.3 L'identità 'narrata'

Passando ora a illustrare quella che è stata definita come identità 'narrata', ci si soffermerà in particolare sul pensiero di Paul Ricoeur (1913-2005). Per farlo, è necessario anteporre a mo' di premessa alcune considerazioni su questioni rilevanti all'interno del panorama della cosiddetta 'ermeneutica filosofica'. L'ermeneutica è una teoria della comprensione dei testi e del rapporto – sempre mutuo e bidirezionale – tra significante e significato, tra dato e interprete, tra mittente e destinatario. La sua peculiarità filosofica, però, sta nel suo essere una teoria globale della conoscenza. La verità non è quindi qualcosa che rimane al di sopra di ogni cosa, stabile e immutabile indipendentemente dalle epoche e dalle diverse società, ma è il senso che può via via rivestire la realtà entro i cammini mutevoli e soggettivi da-

ti dall'interpretazione degli eventi. L'«ermeneutica del sé» elaborata compiutamente nell'opera *Sé come un altro* (Ricoeur 1993) rappresenta per il filosofo francese l'unica via percorribile oggi per la filosofia riflessiva (filosofia che si ispira a quella tradizione che da Cartesio passa per Kant, arrivando a Nabert), dopo la lezione dei «maestri del sospetto» (così il filosofo definisce Marx, Nietzsche e Freud). Con questi autori, infatti, si è attuata una sorta di seconda 'rivoluzione copernicana', nella quale oggetto del dubbio (interrogazione filosofica) non è più soltanto la realtà del mondo esterno, ma il mondo stesso della coscienza soggettiva, che da dato originario e certo, si trasforma in 'compito', il compito lungo e faticoso del divenir cosciente, attraverso il riconoscimento in sé delle molteplici tracce dell'altro. Criticata l'utopia dell'autotrasparenza immediata del soggetto a se stesso (cartesianesimo), Ricoeur elabora una concezione dell'identità come risultato di un lungo iter ermeneutico del soggetto nel mondo dei segni dell'altro nei suoi vari volti (il linguaggio, le istituzioni, la morale, le relazioni interpersonali ecc.) come conquista e riappropriazione di sé, dopo la diaspora originaria. Il modello narrativo di identità che egli elabora rappresenta un'idea di totalità e di unità: una totalità personale, però, sempre aperta, che ricomponesse in sé il conflitto, ma mai in modo assoluto. L'essere umano e il mondo sono opere sempre e costitutivamente aperte, da farsi, da compiersi. Conoscere se stesso per l'essere umano significa sempre riconoscersi attraverso la mediazione dell'alterità nei vari segni in cui essa si manifesta: il tu, il contesto storico di appartenenza, il linguaggio, le istituzioni ecc.

La teoria ermeneutica di Ricoeur è incentrata sulla categoria filosofica di Sé. Questa figura concettuale è un 'soggetto' de-sostanzializzato, cioè che non condivide più i tratti di sostanza permanente. Il Sé non ha un 'fondo' stabile, già dato in precedenza, a cui tutti gli atti siano ricondotti come appunto a un fondamento; è piuttosto un 'compito', un 'farsi' attraverso il rapporto ermeneutico con il mondo, che è mondo di linguaggio, di opere di cultura.

Nello specifico, il Sé ha una struttura interna dialettica: due poli – medesimezza e ipseità –, con i loro rapporti reciproci di sovrapposizione completa (*idem*) o di divaricazione altrettanto estrema (*ipse*). Secondo il primo termine, 'identico' è sinonimo di 'estremamente simile', 'analogo' (*idem*). Il medesimo, o meglio ancora l'uguaglianza, implica una qualsiasi forma di immutabilità nel tempo: il contrario sarà dunque 'differente', 'mutevole'. Nel secondo termine, *ipse*, 'identico' si lega al concetto di ipseità, di un se stesso: un individuo è identico a se stesso. Questo non implica alcuna fissazione quanto alla permanenza, alla persistenza nel tempo.

Tra queste due istanze opera una mediazione narrativa, poiché è possibile concepire le 'componenti' del Sé come elementi di una storia: è possibile spostare sul piano del fenomeno narrativo le due identità (*idem-ipse*), che saranno così viste come: da una parte una storia se-

dimentata, stratificata, parzialmente indipendente da me ('carattere', predisposizioni, inconscio), dall'altra una storia aperta e soggetta a variazioni dacché la posso progettare in maniera multiforme grazie al potere metamorfico (mutativo) del racconto (soprattutto letterario). In un simile quadro, il fattore dell'altro, dell'alterità, si inserisce a pieno titolo.

Si può dire che il reperimento dell'identità, da parte di un ente – quale l'essere umano – collocato nel tempo, passa inevitabilmente attraverso la narrazione di una storia di vita coesa e configurata. Riguardo ai due poli del Sé in tensione dialettica, risulta quanto segue: l'*idem* sta a significare, nell'umano, il polo stabile di finitudine, di condizionamento, soprattutto quando ricopre la funzione di carattere, con la sfera di involontarietà implicita in esso. L'*ipse*, invece, agli antipodi del precedente, illumina una modalità diversa – eminentemente etica – di permanenza nel tempo, simboleggiata dalla figura della promessa: quando prometto qualcosa (a qualcuno), implicitamente prometto di essere, in un momento futuro, la stessa (identica) persona che ha formulato in passato la promessa (proprio per mantenerla). Se noi, al momento di rispettare il patto, non fossimo gli stessi che lo hanno stipulato nel passato, non potremmo appunto rispettarlo. Valga la stessa cosa per uno scopo: se mi pongo un fine da realizzare nel futuro, dovrò essere la stessa persona per realizzarlo praticamente nel qui e ora. Questa è una modalità di identità, concretamente non disgiunta dall'altra, l'*idem*.

La posizione ermeneutica ricoeuriana intorno all'identità comporta l'assunzione di un modello elastico e dialettico: l'identità è il risultato dell'equilibrio di dimensioni (del Sé) che vanno costantemente conciliate tra loro, poiché da una parte il mio essere è limitato, condizionato da una connaturata finitudine che si esprime in molti modi (corpo, carattere, inconscio), dall'altra è inserito in una corrente narrativa in continua espansione e variazione, è soggetto al possibile (come categoria esistenziale) e quindi a incessante rinnovamento. Il Sé, dunque, non è monolitico: la sua costituzione comprende momenti di 'alterità', di non-appartenenza rispetto a se stesso.

## 1.2 Dall'identità individuale a quella aziendale

Per continuare a esplorare il tema dell'identità in chiave collettiva e non più strettamente individuale, è necessario ripercorrere i principali contributi della sociologia, dando per scontato che un approccio sociologico difficilmente prenderà le mosse o potrà riconoscersi nel primo paradigma filosofico, quello dell'identità 'predefinita', mentre sarà più facile trovare delle consonanze con il secondo o il terzo. Ad esempio, sembra proprio guardare al concetto di identità 'costruita' la teorizzazione del sociologo Charles Horton Cooley, secondo cui la percezione che un individuo ha di sé dipende principalmente da co-

me egli appare agli altri (1998). Secondo la teoria del *looking glass-self*, infatti, un individuo tende a formare la propria identità in base a come si sente percepito dalle persone a lui più vicine: i genitori da bambino, il coniuge, i colleghi, ecc. da adulto. La sua identità viene così a riflettere non tanto ciò che egli realmente è, quanto le valutazioni che gli altri fanno di lui, i quali finiscono per fungere da 'specchi'. Più precisamente, un individuo immagina, in sequenza, come egli appare agli altri, come questi lo giudicano e, infine, quali siano i sentimenti da loro provati nei suoi confronti che, se negativi, lo indurranno a modificare il proprio comportamento.

Secondo Erving Goffman, invece, la percezione che un individuo ha di sé determina principalmente come egli appare agli altri. Secondo la teoria dell'*impression management*, infatti, un individuo tende a ricorrere a tecniche per guidare e controllare le impressioni che gli altri si formano sulla sua identità. L'obiettivo è rendere coerente la visione che ognuno ha di se stesso con i feedback che egli riceve dai gruppi sociali ai quali appartiene. Goffman (1956) paragona la vita sociale di ogni individuo a una performance teatrale che alterna momenti di ribalta, nei quali si entra nel ruolo del 'personaggio' assegnato, allestendo vere e proprie rappresentazioni sceniche, a momenti di retroscena, nei quali si approntano gli arredi scenici per prepararsi alla ribalta, rilassando le tecniche per il controllo delle impressioni. Il comportamento dell'individuo varia, perciò, al variare dello specifico ruolo che egli sta interpretando in un dato momento. Il ruolo recitato dall'attore corrisponde, fuor di metafora, all'identità dell'individuo, che in questa accezione sembra avvicinare i due paradigmi dell'identità 'costruita' e 'narrata'.

Del tutto assimilabile a quest'ultima formulazione dell'identità è il pensiero di George Herbert Mead (1934), secondo cui la percezione che un individuo ha di sé (l' 'Io') dipende e, a sua volta, determina come egli appare agli altri (il 'Me'), riconoscendo un processo d'identificazione circolare. L'Io si forma attraverso l'esperienza dell'individuo con se stesso, guardandosi allo specchio, e rappresenta, quindi, la sua parte più intima e creativa. Il Me si forma, invece, attraverso l'interazione dell'individuo con gli altri, interiorizzandone gli atteggiamenti nei suoi confronti, e rappresenta, quindi, la sua parte più sociale e passiva. L'Io è precedente al Me e ne costituisce una parte. Per Mead, la presa di coscienza di sé da parte di un bambino avviene in due fasi. Nella prima, la fase del gioco semplice o *play*, il bambino impara ad assumere, progressivamente, i ruoli delle persone che fanno parte della sua vita: gioca a fare la mamma, la maestra, il dottore, ecc.; iniziando a divenire oggetto a se stesso e costruendosi dei Sé parziali. Nella seconda, la fase del gioco organizzato o *game*, il bambino impara ad assumere, contemporaneamente, i ruoli di tutte le persone del gruppo sociale di appartenenza prendendo consapevolezza dell' 'Altro Generalizzato' e, per contrapposizione, del Sé unitario.

Nonostante le differenze, tutti gli autori citati ritengono che l'identità individuale riguardi il modo e la misura in cui un soggetto si sente integrato nei gruppi sociali ai quali appartiene. Essa prende forma a partire da un processo di identificazione dell'individuo con altri soggetti a lui vicini e ai quali si sente simile, fino a generare un senso di appartenenza a essi. Una volta stabiliti i punti in comune, il soggetto opererà in modo inverso riconoscendo le proprie personali caratteristiche che lo rendono diverso dagli altri membri del suo gruppo e gli conferiscono unicità.

Tale definizione di identità individuale può essere considerata valida anche per l'*organizational identity*. Quest'ultimo concetto si riferisce al modo in cui i membri di un'organizzazione percepiscono se stessi e cosa essi rappresentino in quanto organizzazione. L'idea che l'identità sia un costrutto relazionale generato dall'interazione con gli altri non è certo un'acquisizione recente negli studi organizzativi e vanta quindi una discreta tradizione di formulazioni differenti. Albert e Whetten, vicini al paradigma dell'identità individuale 'predefinita', definiscono l'*organizational identity* come l'insieme delle caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione, le quali possono essere individuate attraverso una serie di comparazioni con le altre organizzazioni (1985). L'aspetto della distintività ha suscitato alcune polemiche da parte di quegli autori che ritengono, all'opposto, che la definizione dell'*organizational identity* avvenga molte volte per imitazione (cf. ad esempio, Sevón 1996); lo stesso dicasi per l'aspetto della durabilità, a cui è stato opposto il concetto di continuità. Per i sostenitori della durabilità, le caratteristiche centrali dell'*organizational identity* rimangono sia nominalmente che sostanzialmente identiche, mostrando caratteristiche di permanenza nel tempo e nello spazio. Per quelli della continuità, invece, esse rimangono nominalmente le stesse assumendo, però, nel tempo e nello spazio, significati diversi al fine di permettere all'azienda di adattarsi al mutato contesto di riferimento. Essere un'azienda innovativa, ad esempio, è una caratteristica identitaria che può assumere nel tempo e nello spazio significati anche molto diversi i quali necessitano, per essere concretizzati, di programmi d'azione altrettanto diversi. La persistenza nell'espressione utilizzata per definire l'*organizational identity* è funzionale a assicurare i membri dell'organizzazione in merito alla continuità aziendale. Altri autori, al contrario, accogliendo il paradigma dell'identità individuale 'costruita', rigettano *in toto* l'idea della durabilità dell'identità e, in modo ancor più radicale, dell'esistenza di un'essenza (cf. Gergen 1991). Altri autori ancora, interpretando l'organizzazione come un sistema autopoietico, ammettono la durabilità dell'identità pur riconoscendola come una costruzione cognitiva. Il sistema autopoietico si caratterizza per reagire ai mutamenti del contesto di riferimento, specificando le modifiche strutturali necessarie per mantenere inalterata la propria identità.



Questo diventa il fine dell'organizzazione, che si contraddistingue per il fatto di fare riferimento solo a se stessa: un soggetto autoreferenziale in grado di fare distinzioni, *in primis* di distinguersi e quindi definirsi per differenza da ciò che, pur interagente, è esterno. Il sistema specifica, inoltre, quali mutamenti del contesto di riferimento inneschino determinate modifiche strutturali che assumono, perciò, lo status di atti cognitivi. Il sistema, in sostanza, specifica una realtà, cosicché la cognizione non si configura come la rappresentazione di un mondo dato, ma come un processo di continua generazione di un mondo in cui, nel caso dei sistemi sociali, assume un rilievo fondamentale la comunicazione («mutua induzione di comportamenti coordinati che si verifica fra i membri di una unità sociale», Maturana, Varela 1987, 167), *in primis* attraverso il linguaggio ordinario (cf. Maturana, Varela 1983, 1987). Tale posizione finisce dunque per essere molto prossima a quella che si rifà al paradigma dell'identità individuale 'narrata', accolto da quegli autori che asseriscono che l'*organizational identity* abbia un carattere narrativo, per cui attributi diversi sono sottolineati in momenti diversi a seconda dell'interazione tra chi parla e chi ascolta (cf. Czarniawska-Joerges 1994).

Whetten e Godfrey (1998) distinguono il concetto dell'*organizational identity*, che concerne le caratteristiche centrali, distintive e durature di un'organizzazione nella percezione dei suoi membri, da quello dell'*organizational identification*, che concerne il processo per cui questi ultimi incorporano le stesse caratteristiche per il solo fatto di essere parte dell'organizzazione. I due concetti sono evidentemente legati in quanto l'*organizational identity* costituisce un fondamento cognitivo ed emotivo con cui i membri dell'organizzazione stabiliscono un legame e rappresenta il canale attraverso cui creano relazioni significative con la propria organizzazione. Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ne hanno dato una definizione parzialmente differente, descrivendo il concetto di *organizational identification* come il grado con cui un individuo definisce se stesso attraverso gli stessi attributi che egli crede definiscano la sua organizzazione. Un tentativo nella direzione di rendere operativo tale concetto è il *Rotterdam Organizational Identification Test* che misura l'affinità degli individui con le loro organizzazioni analizzando diversi elementi: la congruenza tra obiettivi e valori; il bisogno di affiliazione; la percezione di appartenenza; la valutazione positiva; i benefici percepiti; il supporto percepito; il riconoscimento percepito; l'accettazione percepita e la sicurezza percepita che deriva dall'appartenenza (cf. Van Riel 1995). L'applicazione di tale indicatore ha portato a far emergere le seguenti dimensioni di sintesi: orgoglio e coinvolgimento; riconoscimento e opportunità percepite; congruenza (cf. Smidts, Van Riel, Pruyn 1998).

Schultz, Hatch e Larsen (2000) distinguono, invece, il concetto di *organizational identity*, elaborato negli studi organizzativi, da quello di *corporate identity*, elaborato negli studi di marketing e comunica-

zione, precisando come gli studi di strategia abbiano contribuito alla definizione di entrambi i concetti. Gli autori definiscono la *corporate identity* come l'idea centrale e distintiva di un'azienda – che può essere descritta come la risposta a quattro domande fondamentali: chi sei, cosa fai, come lo fai e dove vuoi andare (cf. Olins 1995) – e come questa idea sia rappresentata e comunicata per differenziarsi dalle altre agli occhi degli *stakeholder*<sup>3</sup> esterni, *in primis* i clienti (stante la progressiva comoditizzazione dei prodotti), ma sempre più frequentemente anche agli occhi di quelli interni, quali sono i dipendenti (cf. già Margulies 1977).

Il focus su questa specifica sottocategoria delle organizzazioni apre a ulteriori definizioni e modelli teorici. Per Balmer e Stodtvig (1997), ad esempio, la *corporate identity* è, molto semplicemente, ciò che un'azienda è: in altri termini, è la sua storia, la sua filosofia, la sua missione, la sua strategia e la sua offerta di prodotti, ma anche la sua personalità, costituita dai valori aziendali. L'importanza di quest'ultimi è riconosciuta anche nello *Strathclyde Statement* elaborato dal *Corporate Identity Group* per il quale, tuttavia, la *corporate identity* è ciò che la differenzia dalle altre aziende *competitor* (cf. Van Riel, Balmer 1997). La sua corretta identificazione è quindi fondamentale per comunicare un'immagine dell'azienda coerente ai diversi *stakeholder*, al fine di attrarre e mantenere i migliori clienti, dipendenti, partner, finanziatori, ecc., generando un senso di direzione e scopo (Corti 2005, 84-5). Birkigt e Stadler (1986) definiscono la *corporate identity* partendo dal riconoscimento dei suoi elementi costitutivi:

1. il comportamento, ossia le azioni che l'azienda compie e per le quali viene giudicata;
2. la comunicazione, ossia i messaggi che l'azienda trasmette all'esterno;
3. il simbolismo, ossia lo strumento tramite cui le varie espressioni dell'azienda vengono armonizzate.

L'insieme di questi tre elementi costituisce la manifestazione dell'auto-percezione dell'azienda. A loro volta, questi tre elementi interni all'organizzazione uniti alla *personality* costituiscono, infine, il canale attraverso cui l'azienda comunica la sua immagine all'ambiente esterno [fig. 1].

---

**3** Onde evitare fraintendimenti, si specifica che il termine *stakeholder* denota persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostantivi dell'attività aziendale, come clienti, fornitori, finanziatori, ecc.; cf. Donaldson, Preston 1995, 30.

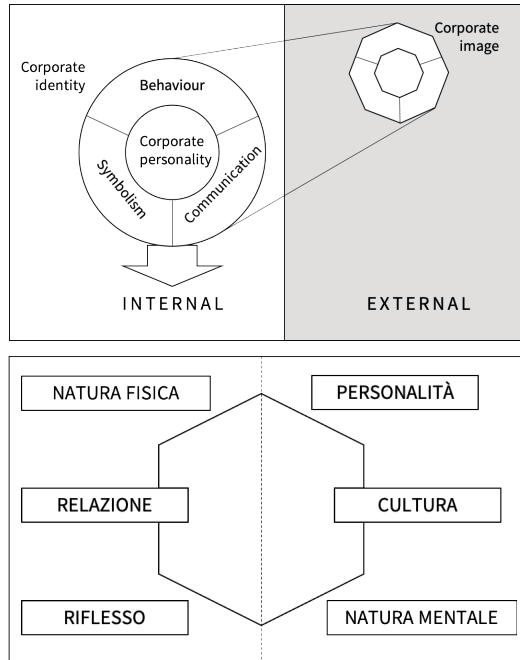


Figure 1-2 I modelli teorizzati da Birkigt, Stadler 1986 e da Kapferer 2012

Per Kapferer (2012) gli elementi costitutivi la *corporate identity* sono invece sei e possono essere rappresentati attraverso un prisma [fig. 2] i cui lati indicano:

1. la natura fisica, ossia la realtà oggettiva e tangibile dell'azienda;
2. la personalità, espressa attraverso i comportamenti dei suoi membri, ma anche attraverso segni distintivi quali il logo, lo slogan, la pubblicità ecc.;
3. la relazione, ossia il rapporto instaurato con gli *stakeholder*;
4. la cultura, ossia i valori e le credenze dei membri dell'organizzazione;
5. il riflesso, ossia il modo in cui l'azienda appare agli occhi dei suoi clienti;
6. la natura mentale, ossia l'immagine che i clienti hanno di se stessi in quanto consumatori dei prodotti dell'azienda.

Il modello può essere letto sia orizzontalmente (la prima coppia riguarda l'azienda come entità, la seconda la sua relazione con gli attori esterni o interni e, infine, la terza il target di mercato) che verticalmente (a sinistra risiedono gli elementi esteriori, a destra quelli interiori). Melewar (2003) ipotizza un modello ancora più dettagliato, in cui gli elementi costitutivi la *corporate identity* sono sette:

1. *communication*, che riguarda il modo in cui l'azienda raggiunge i suoi *stakeholder*;
2. *corporate design*, che comprende tutti i segni visivi dell'azienda (es. nome, slogan, logo, simbolo, colore e tipografia);
3. *corporate culture*, che riassume come dovrebbero essere svolte le attività aziendali;
4. *behaviour*, che concerne il comportamento tenuto dai membri dell'organizzazione;
5. *corporate structure*, formata dalla struttura organizzativa e dalla struttura del brand;
6. *industry identity*, che definisce le caratteristiche competitive dell'azienda come il posizionamento strategico, le dimensioni, ecc.;
7. *corporate strategy*, che riassume gli obiettivi e le strategie competitive dell'azienda.

Ognuno di questi sette elementi può essere ulteriormente declinato, come mostra la figura 3.

Una definizione simile, per certi aspetti, a quella ipotizzata da Birkigt e Stadler (1986) è stata proposta da Balmer e Soenen (1999), che utilizzano una nomenclatura affascinante. Gli elementi costitutivi della *corporate identity* sarebbero dunque tre: l'Anima, ossia i valori, la cultura aziendale, le relazioni tra i dipendenti, la storia; la Mente, ossia le decisioni che l'azienda è chiamata a prendere nel rispetto degli elementi strategici che la caratterizzano (visione e missione, performance, identità del settore a cui appartiene, architettura del brand, stile di leadership); infine la Voce, ossia la comunicazione controllata, la comunicazione involontaria, il simbolismo (ciò che costituisce il concetto di *visual identity*), la comunicazione indiretta. Tali elementi sono stati poi integrati con quelli dell'ambiente, degli *stakeholder* e della reputazione.

Tentando una sintesi di quanto detto, l'*organizational identity* emerge dalle diverse definizioni che i membri dell'organizzazione elaborano in forma di racconti, aneddoti e avvenimenti emblematici nel loro percorso di carriera, mentre la *corporate identity* dalle scelte comunicative operate dal *top management*. L'*organizational identity* è, quindi, recepita grazie all'esperienza quotidiana e personale con i rituali, gli spazi, ecc. dell'organizzazione, mentre la *corporate identity* è trasmessa tramite i principali canali di comunicazione, in quanto tende a concentrarsi sulle comunicazioni verso l'esterno dell'organizzazione funzionali a far percepire i suoi tratti distintivi ai clienti potenziali e agli altri *stakeholder*.

A nostro giudizio, tuttavia, l'aspetto più proficuo da tenere a mente non si incentra sul rilevare le differenze tra le diverse teorie, bensì sull'idea basilare che i due termini sono da considerarsi sfaccettature dello stesso fenomeno. Basti pensare a quanto sarebbe difficile,

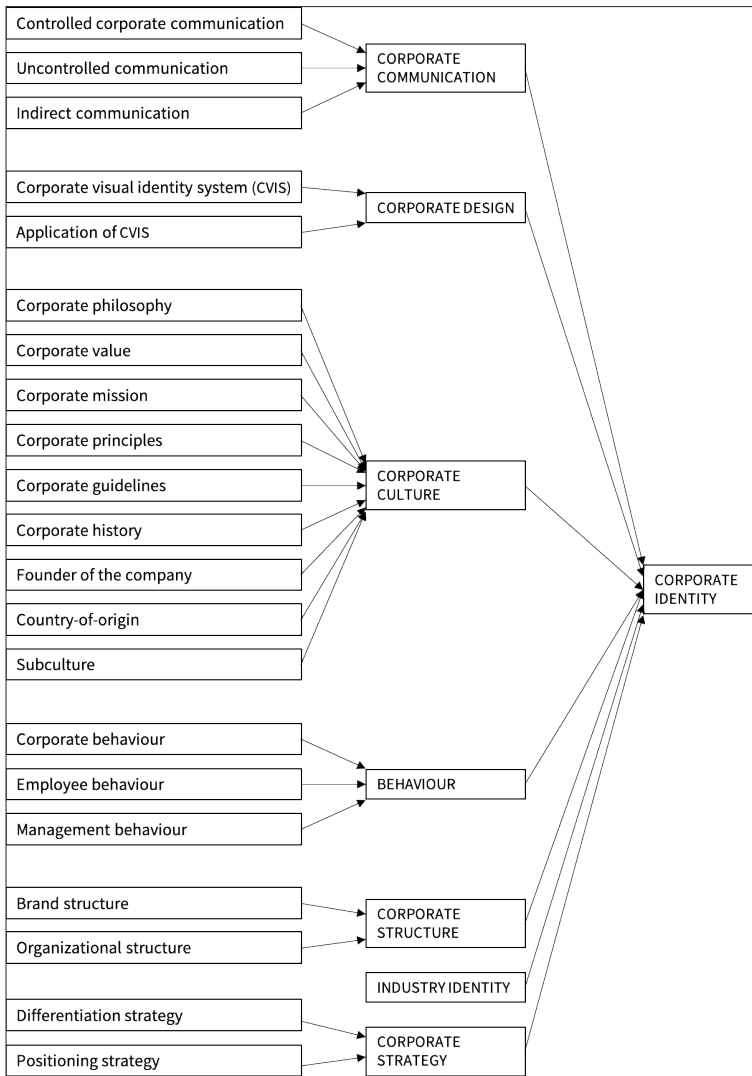


Figura 3 La tassonomia elaborata da Melewar 2003

seguendo pedissequamente quei modelli, 'posizionare' in modo univoco i membri dell'organizzazione: spesso infatti possono rientrare anche in più categorie di *stakeholder* (ad es. clienti e finanziatori) e usare i simboli dell'azienda nelle loro azioni a livello organizzativo. Invece di distinguere l'*organizational identity* dalla *corporate identity*, ci sembra quindi più utile fonderle per arrivare a definire un concetto di identità aziendale unitario. Tale unitarietà non va a discapito della complessità intrinseca all'identità se vengono approfonditi i concetti di cultura aziendale, che si riferisce alla vita quotidiana dell'organizzazione e a come essa è vissuta dai suoi membri interni, e di immagine aziendale, che indirizza le impressioni dell'organizzazione agli occhi degli *stakeholder* esterni.

### 1.3 La cultura e l'immagine aziendale

Anche il concetto di cultura aziendale, che descrive uno degli aspetti più visibili e tangibili di un'organizzazione, non è stato definito in maniera univoca dalla letteratura scientifica. I diversi autori che hanno approfondito e inquadrato il tema ne hanno messo in luce, di volta in volta, gli aspetti più importanti. Tra questi citiamo soltanto alcuni nomi fra quelli che si sono concentrati sulla capacità della cultura di orientare le azioni del gruppo come la presenza di un sentire comune basato su valori condivisi. Per Pettigrew (1979, 570-81), ad esempio, la cultura è l'insieme dei significati accettati pubblicamente all'interno di un'organizzazione in un dato momento, che aiuta i suoi membri a interpretare le situazioni in cui si trovano a operare, mentre per Louis (1983, 1985) è un insieme di interpretazioni condivise per organizzare l'azione, che spiegano il modo giusto di agire, espresse attraverso linguaggi e altri veicoli simbolici. Per Van Maanen la cultura si riferisce, invece, alle conoscenze che i membri di un'organizzazione condividono in misura minore o maggiore. Essa informa, incarna, forma e giustifica le attività, di routine e non. La cultura è dunque espressa solo attraverso le azioni e le parole dei membri dell'organizzazione (Van Maanen 1988).

Altrettanto importante, quando si discute di cultura aziendale, è ragionare in termini funzionali: la cultura, infatti, è un collante che tiene insieme i membri di un'organizzazione e li fa percepire come tali sia per somiglianza sia per differenza rispetto ad altri gruppi. Per Siehl e Martin (1983) la cultura consiste, così, nei valori, nelle credenze e nelle aspettative che i membri di un'organizzazione si trovano a condividere e che permettono di tenerli uniti attraverso la condivisione di schemi di significato. Hofstede (1991) definisce invece la cultura aziendale come l'insieme delle regole non scritte del gioco sociale; una sorta di programmazione collettiva della mente che distingue i

membri di un gruppo o categoria da quelli di un altro e si manifesta nei valori e nelle pratiche.<sup>4</sup> I valori costituiscono i modi in cui l'organizzazione sceglie di operare e sono l'aspetto più profondo e, quindi, meno visibile della cultura. Le pratiche sono l'insieme di rituali (occasioni sociali tipiche di un'organizzazione), eroi (persone che costituiscono un punto di riferimento per il loro modello di comportamento) e simboli (oggetti che hanno un particolare significato per l'organizzazione) e costituiscono gli aspetti via via più visibili della cultura.

Collegata alla funzione di integrazione dei suoi membri, va considerata quella di controllo associata alla leadership e alle gerarchie interne. Per Kunda (1992), ad esempio, la cultura aziendale è uno strumento di controllo sociale di tipo normativo volto a far interiorizzare volontariamente, non a imporre coercitivamente, ai membri dell'organizzazione i valori dichiarati, i codici di condotta e gli obiettivi organizzativi stabiliti dalla leadership aziendale. Essa permette d'influenzare i membri dell'organizzazione in modo da far coincidere i loro interessi personali con quelli aziendali, eliminando quindi la necessità di un controllo esterno: ogni soggetto è responsabile del controllo di se stesso.

In estrema sintesi, è possibile affermare che, in tutte le sue diverse definizioni, la cultura aziendale ha a che fare con la materialità di un'azienda e il suo vivere quotidiano. Essa si compone di persone, oggetti, luoghi, gerarchie e processi che vengono organizzati attraverso rituali e azioni orchestrate e pianificate.

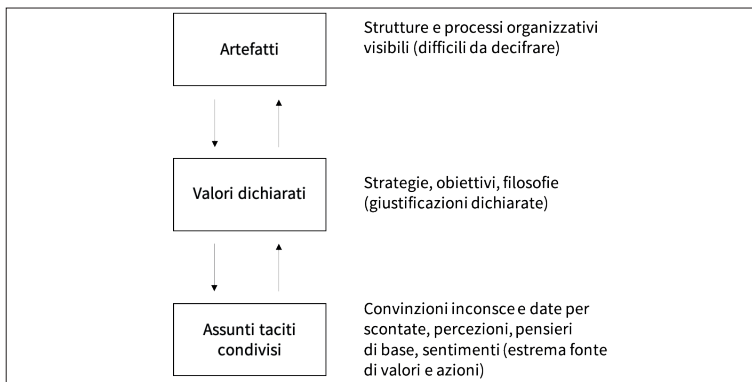
La definizione di cultura organizzativa applicabile in ambito aziendale più condivisibile, a nostro parere, è quella proposta da Edgard Schein (1985). Secondo questa impostazione la cultura è lo schema di assunti fondamentali che un certo gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato mentre imparava ad affrontare i problemi legati al suo adattamento esterno o alla sua integrazione interna. Tali assunti hanno funzionato in modo tale da essere considerati validi e quindi degni di essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a tali problemi. Per l'autore, quindi, il concetto di cultura aziendale si definisce attorno a un collettivo che condivide delle credenze utili a regolamentare i rapporti interni e quelli con il mondo esterno. È un fenomeno profondamente radicato, complesso ed esteso che riguarda tutti gli aspetti della re-

---

<sup>4</sup> L'autore si pone, in particolare, il problema di verificare se la cultura aziendale sia o meno influenzata da quella nazionale, per capire se un'organizzazione debba essere gestita diversamente a seconda della sua collocazione geografica. Arriva alla conclusione che le culture aziendali differiscono a livello di pratiche, mentre quelle nazionali a livello di valori (ad es. gerarchia, avversione all'incertezza, individualismo, mascolinità, orientamento al breve o lungo termine). Quando gli individui entrano a far parte di un'organizzazione portano con sé, inevitabilmente, anche il loro bagaglio di valori nazionali che vanno perciò a influenzare quelli aziendali.

altà e influenza le scelte che vengono prese nell'organizzazione. La più importante intuizione di Schein, però, non sta tanto nella definizione del concetto ma nella sua operativizzazione in tre macro-elementi che mettono ordine rispetto alle diverse definizioni di cultura organizzativa [fig. 4]. Infatti, qualsiasi cultura aziendale è costituita, secondo l'autore, da (e può essere analizzata in base al rapporto che intercorre tra):

1. artefatti: strutture e processi organizzativi visibili dall'esterno: ambiente fisico e sociale, tecnologie, linguaggio, comportamenti, riti e cerimonie.
2. Valori dichiarati: manifestazioni scritte e orali di ciò che è considerato giusto dall'organizzazione. I valori dichiarati, tuttavia, non sempre corrispondono ai comportamenti effettivi dei suoi membri.
3. Assunti taciti condivisi: ciò che viene dato per scontato in maniera inconscia dai membri dell'organizzazione. Comprendono le convinzioni che determinano i comportamenti e strutturano il rapporto con la realtà quotidiana, lo spazio e il tempo, la verità, la natura umana e le relazioni umane.



**Figura 4** I tre livelli della cultura organizzativa di Schein 1985

Com'è intuibile, i tre elementi pur conservando un rapporto di mutua dipendenza occupano tre posizioni che hanno gradi di profondità molto diversi: gli artefatti sono la parte più manifesta mentre gli assunti la parte più nascosta e più difficile da analizzare e descrivere.<sup>5</sup> Sche-

<sup>5</sup> Schein specifica che per arrivare a esplicitare i tre elementi succitati occorre riconoscere sette aspetti: il rapporto dell'organizzazione con l'ambiente circostante, ossia le sue iterazioni con l'esterno; la natura dell'attività umana, ossia i modi di comportamen-



mi come quello proposto da Schein servono in un primo momento a descrivere e analizzare la cultura di un'azienda e, successivamente, da mappa per pianificare degli interventi stimolati sia dall'interno che dall'esterno. In tal senso Martin (1992) riconosce tre prospettive che mettono in rapporto l'analisi e i processi di intervento:

1. l'integrazione, che considera la cultura un veicolo di consenso e armonia assumendola come un costrutto ben definito e costantemente rafforzato dalla leadership attraverso manifestazioni e pratiche come l'assunzione di individui già allineati ai valori aziendali o grazie alla loro successiva socializzazione. La cultura aziendale è un costrutto coerente e ampiamente condiviso all'interno dell'organizzazione che può essere modificato solo attraverso cambiamenti attentamente pianificati;
2. la differenziazione, che considera, invece, la cultura un veicolo per tenere assieme le diverse subculture che inevitabilmente coesistono – in modo armonioso, conflittuale o indifferente – all'interno di un'organizzazione.<sup>6</sup> Un costrutto, quindi, non definibile univocamente essendo un'aggregazione delle molteplici subculture il cui cambiamento genera conflittualità dato che queste tendono a rispondere in modo diverso agli stimoli di trasformazione provenienti dall'esterno;
3. la frammentazione, per la quale non esiste una cultura o più subculture aziendali definibili chiaramente ma solo una varietà di punti di vista individuali, ambigui e in continuo mutamento. Un costrutto, quindi, che non è imposto dalla leadership e non emerge da sottoinsiemi organizzativi, ma si forma a ogni livello gerarchico a partire dagli specifici valori dei singoli individui e il cui cambiamento avviene attraverso un processo senza soluzione di continuità.

Oltre a definire cosa sia la cultura aziendale, alcuni autori hanno problematizzato se essa sia o meno un aspetto intenzionalmente governabile.

---

to dei suoi membri; la natura della realtà e della verità, ossia i modi per stabilirle; la natura del tempo, ossia l'orientamento al breve o al medio-lungo termine; la natura umana, ossia l'indole dei suoi membri; la natura degli esseri umani, ossia i modi per instaurare proficue relazioni tra i suoi membri; l'omogeneità e la diversità, ossia l'orientamento all'omologazione o all'innovazione. La sintesi di questi aspetti porta a identificare due dimensioni: l'adattamento esterno, ossia la strategia, la missione e la visione aziendale, e l'integrazione interna, ossia il linguaggio comune, i poteri e le relazioni che si instaurano a livello organizzativo.

**6** La subcultura viene definita come un sottoinsieme di membri dell'organizzazione che interagiscono regolarmente gli uni con gli altri, si identificano come un gruppo distinto all'interno dell'organizzazione, condividono un set di problemi definiti come comuni e mettono in atto routine basate su una visione collettiva condivisa dal gruppo e dal gruppo soltanto (cf. Van Maanen, Barley 1985).

In generale, esistono tre correnti di pensiero sulla possibilità o meno di cambiare intenzionalmente la cultura di un'organizzazione. Per la prima gli artefatti e i valori possono essere modificati agendo sulle procedure d'assunzione, formazione, addestramento, socializzazione, ecc. Schein, ad esempio, ritiene che la cultura aziendale possa essere modificata progettando in modo diverso le strutture dell'organizzazione, definendo nuovi riti e cerimonie, inserendo spazi fisici adibiti a un certo tipo di socializzazione, ridefinendo i meccanismi di selezione, incentivazione, promozione e licenziamento dei dipendenti (1999). Per la seconda corrente, invece, la cultura non è un costrutto alterabile, in quanto i valori sui quali è basata sono così profondamente radicati negli individui che non è realistico pensare di poterli modificare. La terza corrente assume una posizione intermedia ritenendo che i manager, soprattutto attraverso l'esempio, possano efficacemente trasmettere valori nuovi al resto dei membri dell'organizzazione. Hatch (1997) definisce i manager come artefatti che vorrebbero essere simboli, in quanto riconosce loro un ruolo ambivalente rispetto alla cultura aziendale essendo allo stesso tempo influenzatori e influenzati. La cultura risulta quindi un contesto per creare significati non totalmente controllabili, ma gestibili attraverso l'impegno dei manager. All'interno di questa posizione intermedia si possono collocare due contributi della scuola simbolico-interpretativa della cultura organizzativa, che ha le sue radici nei lavori di Schein. Il primo è di Pasquale Gagliardi, secondo il quale la strategia primaria di ogni organizzazione ha una tendenza protettiva. Soprattutto in un contesto esterno caratterizzato da forti cambiamenti, il fine è proprio quello di preservare l'identità aziendale.<sup>7</sup> L'autore distingue poi le strategie secondarie in strumentali, volte al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, ed espressive, volte a preservare la coerenza di significato all'interno dell'organizzazione. Gagliardi arriva così a ipotizzare tre tipi di cambiamento culturale per affrontare situazioni nuove:

1. **apparente:** si utilizzano strategie che fanno parte dell'assetto identitario dell'organizzazione, preservando perciò la cultura aziendale;
2. **incrementale:** si sviluppano strategie nuove ma compatibili con i valori dichiarati e le assunzioni di base esistenti, 'dilatando' perciò la cultura aziendale;
3. **rivoluzionario:** si sviluppano strategie nuove e incompatibili con i valori dichiarati e le assunzioni di base esistenti, senza però riuscire a cambiare la cultura aziendale.

---

<sup>7</sup> L'autore precisa, tuttavia, come le organizzazioni «usually change to remain what they have always been» e allo stesso tempo «must change in order to preserve identity» (Gagliardi 1986, 124-5).

Il secondo contributo, di Mary Jo Hatch (1993), si focalizza sul concetto di simbolo e lo include nel modello proposto da Schein. Hatch sposta il focus dagli elementi della cultura aziendale ai processi che li collegano contribuendo alla continua rigenerazione della cultura stessa proprio attraverso i simboli. Con un simile modello di dinamiche culturali, la cultura diventa l'insieme dei processi attraverso cui i simboli e gli artefatti vengono creati nel contesto dei valori e degli assunti organizzativi; al tempo stesso, spiega come i valori e gli assunti vengano mantenuti e modificati proprio attraverso l'utilizzo e l'interpretazione degli artefatti e dei simboli stessi. In particolare, i quattro processi identificati sono: la manifestazione di immagini e visioni che guidano le scelte organizzative, derivanti dalle aspettative create da valori e assunti; la realizzazione di artefatti delle immagini; la simbolizzazione, ossia la creazione di simboli a partire dagli artefatti; l'interpretazione ovvero il processo ambivalente di interpretazione dei simboli: da un lato gli assunti servono a capire meglio il significato dei simboli, ma, dall'altro, questi ultimi possono contraddire i primi. Se c'è coerenza tra i simboli creati e gli artefatti, i valori e gli assunti esistenti, sarà possibile modificare la cultura aziendale. Nel caso in cui i leader aziendali non conoscano profondamente la cultura e il modo in cui essa viene interpretata dagli altri membri dell'organizzazione<sup>8</sup> si corre il rischio che gli interventi non vadano secondo la pianificazione stabilita.

Anche per il concetto di immagine aziendale non esiste un'unica definizione in letteratura. Dutton e Dukerich (1991), rifacendosi alla teoria del *looking glass-self*, definiscono l'immagine aziendale la percezione da parte dei membri dell'organizzazione di come gli altri percepiscano l'organizzazione stessa. L'immagine è perciò interpretata come il risultato di un processo cognitivo sviluppato dagli *stakeholder* interni, introiettando le percezioni degli *stakeholder* esterni, distinta così dalla reputazione («reputation describes the actual attributes outsiders ascribe to an organization [...], but image describes insiders' assessments of what outsiders think», 547). Alvesson (1990), rifacendosi alla teoria dell'*impression management*, la interpreta come l'azione del *top management* che proietta all'esterno l'immagine desiderata. Infatti, un'azienda ha la possibilità di definire la propria immagine inseguendo obiettivi diversi: può voler proiettare un'immagine che sia il più possibile aderente alla vera identità aziendale o, di contro, trasmettere un'impressione dell'organizzazione che sia socialmente desiderabile, nascondendo in tutto o in parte la vera identità aziendale. In linea con quest'ultimo obiettivo, Bernstein (1984) definisce l'immagine aziendale come un insieme d'impressio-

---

<sup>8</sup> Il modello proposto da Hatch è in stretta relazione con quello del *sensemaking* proposto da Weick 1995.

ni pubbliche costruite per attrarre una determinata *audience*, e non necessariamente per rappresentare un'effettiva realtà.

L'immagine aziendale può proiettare anche la visione dell'azienda che il *top management* desidera raggiungere in futuro, più che quella attuale (cf. Gioia, Chittipeddi 1991; Gioia, Thomas 1996). In questo caso, l'immagine aziendale è funzionale a destabilizzare quella consolidata e culturalmente costituita così da innescare un cambiamento a livello di visione, missione, strategia e modello di business. A tal fine, si può agire pure revisionando la percezione dell'evoluzione storica dell'organizzazione, attribuendo, cioè, significati diversi ai 'fatti' avvenuti. Questo permette di cambiare l'immagine aziendale mantenendo un senso di continuità con il passato per assicurare i membri dell'organizzazione sulla persistenza dell'identità originaria (cf. ad es. Biggart 1977).

Le definizioni sin qui richiamate sono accomunate dal considerare l'immagine aziendale una visione generata all'interno dell'organizzazione, sebbene la prima, a differenza delle altre, enfatizzi la sua dipendenza anche dalle percezioni dei soggetti esterni. Berg, invece, ritiene che l'immagine aziendale sia una visione generata all'esterno dell'organizzazione (1985). Questa impressione può essere frutto di un'esperienza personale d'interazione con l'azienda di soggetti non direttamente influenzati dal suo agire ed è spesso legata, perciò, a uno specifico atto o evento. L'ultima definizione di immagine aziendale qui considerata richiama quella di reputazione proposta da Fombrun (1996; ma cf. anche Fombrun, Shanley 1990). L'autore definisce, infatti, l'immagine aziendale come l'insieme dei giudizi espressi dai soggetti esterni in merito alle azioni messe in atto e ai risultati raggiunti dall'organizzazione che permettono di cogliere la sua capacità di creare valore per gli *stakeholder*. A differenza tuttavia della pubblica impressione, la reputazione implica una valutazione più cumulativa, duratura nel tempo e diffusa nello spazio del comportamento aziendale.

A corporate reputation is a perceptual representation of a company's past actions and future prospects that describes the firm's overall appeal to all of its key constituents when compared with other leading rivals. (Fombrun 1996, 72)

Fombrun e Van Riel (1997) approfondiscono ulteriormente il concetto di 'reputazione' osservandolo da diverse prospettive. Nella prospettiva economica, la reputazione è l'insieme delle percezioni dell'organizzazione da parte degli *stakeholder*, mentre in quella di marketing è l'immagine del brand presente nelle menti dei potenziali clienti. Nella prospettiva strategica, è un asset intangibile potenzialmente in grado di creare valore economico, mentre in quella contabile è una misura da sviluppare per cogliere tale valore. Nella prospettiva

organizzativa, la reputazione è radicata nelle esperienze significative dei dipendenti, mentre in quella sociologica è il risultato della condivisione di impressioni socialmente costruite circa l'organizzazione. In tutti i casi, la reputazione si fonda su valutazioni soggettive e collettive circa l'affidabilità dell'azienda e presenta le seguenti caratteristiche: è il riflesso esterno dell'identità aziendale e deriva da come l'azienda ha deciso di allocare le proprie risorse nel passato; è la conseguenza di un sistema industriale che cristallizza lo stato emergente delle aziende e riassume le valutazioni sulle performance aziendali formulate dai diversi *stakeholder*, i quali giudicano la capacità dell'azienda di soddisfare le loro esigenze; deriva da una molteplicità di immagini dell'azienda e incarna due dimensioni fondamentali dell'efficacia aziendale, la performance economica e quella della responsabilità sociale.

Ciò che accomuna, in estrema sintesi, le definizioni di immagine aziendale qui proposte è il fatto di ritenere che l'immagine sia il risultato di un processo percettivo; le interpretazioni si fanno discordi, invece, per quanto riguarda la focalizzazione sullo sviluppo di tale processo. Per alcune infatti esso si sviluppa prevalentemente all'interno dell'organizzazione ed è finalizzato a proiettare la reale o desiderabile identità aziendale, attuale o futura, mentre per altre all'esterno. Grunig esplicita queste diverse prospettive distinguendo quelle che definiscono l'immagine «as something that a communicator creates-constructs and projects or gives to other people [...] a message produced by the organization» da quelle per le quali «receivers construct meaning-images-from their personal observations of reality or from the symbols given to them by other people [...] image as some sort of composite in the minds of publics» (1993, 126). È, questo secondo caso, quello che accoglie il paradigma secondo cui l'identità è 'costruita'. Indipendentemente dal punto di partenza, per esso l'intero processo tende a esaurirsi in un'immagine o in un'illusione necessaria per assicurare i membri dell'organizzazione, cosicché l'identità aziendale è interpretabile come un'imitazione delle immagini che prevalgono nel mercato. Portando all'estremo tale interpretazione si possono richiamare le riflessioni di Mario Perniola (1983) sull'immagine senza identità, ovvero un'immagine che non è più lo specchio di qualcosa ma un artefatto autonomo.<sup>9</sup>

La rassegna potrebbe continuare, approfondendo le diverse sfumature comprese tra tutte queste differenti posizioni. Negli studi di marketing, in particolare, si è registrata una crescita esponenzia-

---

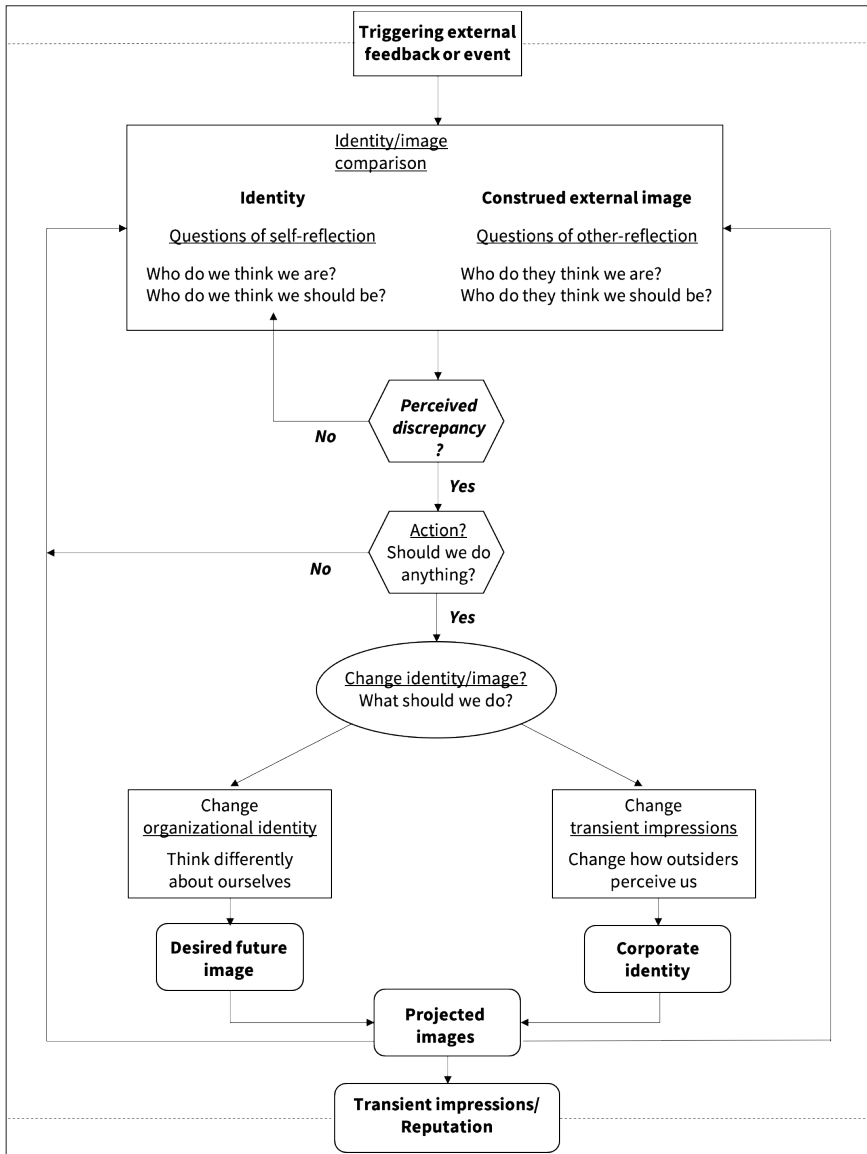
<sup>9</sup> Sui temi dell'immagine e del simulacro è evidente la prossimità alle speculazioni di Baudrillard, secondo cui l'evoluzione subita dall'immagine può essere riassunta nei seguenti passaggi: riflesso della realtà; mezzo per mascherare o alterare la realtà; mezzo per nascondere un'assenza di realtà; qualcosa che non ha nulla a che vedere con la realtà (Baudrillard 1980).

le nelle pubblicazioni incentrate sulla differenza e sul rapporto tra 'identità di marca' (*brand identity*) e 'immagine di marca' (*brand image*) – definizioni che, con un certo grado di approssimazione, ricalcano la distinzione operata da Grunig.<sup>10</sup> Tuttavia, ciò che qui preme rilevare, come già nei casi precedenti dell'identità e della cultura, è la possibilità di considerare complementari le prospettive. Così, invece di marcare le distanze tra le diverse definizioni di immagine aziendale presenti in letteratura, si intende approfondire la proposta di Gioia, Schultz e Corley (2000), che integrano quelle diverse definizioni proponendo un modello interpretativo di come l'immagine influenzi dinamicamente l'identità aziendale e viceversa.

Il modello presuppone che i membri dell'organizzazione abbiano sviluppato un senso di sé in quanto organizzazione e che il *top management* lo abbia comunicato agli altri. Il periodico ricevimento di feedback dall'esterno induce il *top management* a confrontare l'immagine da loro percepita con l'identità da loro sviluppata. Se le due visioni sono ritenute allineate, allora l'identità aziendale sarà valutata positivamente e sarà stata chiaramente comunicata. Viceversa, se le due visioni sono ritenute disallineate, si porrà il problema se le discrepanze rilevate siano o meno accettabili e, quindi, se sia opportuno intervenire. L'eventuale intervento potrà indirizzarsi a modificare l'identità aziendale e/o l'immagine aziendale. Per superare le difficoltà che naturalmente si incontrano nel portare i membri dell'organizzazione a cambiare l'attuale percezione di se stessi in quanto organizzazione, il *top management* potrà decidere di proiettare una visione attrattiva dell'azienda. Una dichiarazione pubblica dell'identità che si vuole assumere in futuro segnala agli *stakeholder* sia interni che esterni che il *top management* vuole veramente cambiare ed è quindi in grado di influenzare sia l'identità che l'immagine aziendale. Indipendentemente dallo scopo perseguito dall'emittente, l'immagine proiettata sarà sempre interpretata in modo soggettivo dai riceventi che, influenzati anche da ulteriori informazioni raccolte da altre fonti, rivedranno la loro impressione/reputazione dell'azienda. Questa, a sua volta, alimenterà nuovi *feedback* che indurranno il *top management* a confrontare la mutata immagine aziendale con l'identità aziendale, innescando un nuovo processo di mutuo cambiamento. Tale processo può essere ripercorso attraverso il diagramma in figura 5.

---

**10** A titolo d'esempio, cf. Aaker 1991, 1996; De Chernatony 1999; De Chernatony, McDonald 2003; Janonis, Dovalienė, Virvilaitė 2007; Keller 2008; il già citato Kapferer 2012.



**Figura 5** Diagramma riassuntivo del processo descritto da Gioia, Schultz, Corley 2000

Questo modello (allontanandosi dal paradigma dell'identità 'predefinita') riconosce come identità e immagine aziendale intrattengano una relazione dinamica e ricorsiva. La prima costituisce la base per la creazione della seconda che viene poi trasmessa agli *stakeholder*; gli ultimi la interpretano e restituiscono un *feedback* all'organizzazione in merito alla sua capacità di soddisfare le loro aspettative che, a sua volta, influenza la percezione che l'organizzazione ha di sé. Secondo questo modello, l'identità aziendale è continuamente revisionata per permettere all'organizzazione di adattarsi alle richieste e cambiamenti dell'ambiente esterno, mentre l'immagine aziendale rappresenta il mezzo che le permette di operare tale revisione. Tale modello accoglie, quindi, la visione per cui l'identità aziendale non è duratura, ma presenta comunque un senso di continuità: mantiene saldi i valori e le credenze fondamentali, facendone però evolvere il significato per adattarlo al contesto mutato. Esso propone, alla fine, una visione per cui l'immagine aziendale sia il compromesso tra come l'organizzazione definisce se stessa guardando al proprio riflesso, e la definizione che invece emerge guardando ai feedback ricevuti, avvicinandosi in questo al paradigma dell'identità 'narrata'.

Dando dunque per acquisiti i tre elementi, presentati finora separatamente, nel prossimo paragrafo verrà introdotto l'«organizational identity dynamics model» di Mary Jo Hatch e Majken Schultz, che risulta particolarmente esplicativo circa il modo in cui i tre elementi si influenzano reciprocamente attraverso i processi di *mirroring*, *reflecting*, *expressing* e *impressing*. Riprendendo la teoria di Mead, tale modello propone un parallelo tra l'Io e il Me e il binomio cultura-immagine.

#### 1.4 La relazione tra cultura, identità e immagine

Nel paragrafo precedente si è scelto di approfondire i concetti di cultura e immagine aziendale per definire ora in maniera più rigorosa come questi si relazionano con l'identità aziendale e come in parte la determinino. Sottolineando la difficoltà nel definire univocamente l'identità, paragonata alla torre di Babele, Hatch e Schultz (2000 2002) propongono una visione olistica che definisce l'identità d'impresa come la sintesi di molteplici elementi collegati da processi ben precisi. Stando alle loro intuizioni, l'identità aziendale va messa in relazione sia con gli elementi interni all'impresa - la cultura aziendale - sia con l'influenza del contesto esterno - l'immagine aziendale. Il merito del modello proposto da Hatch e Schultz è stato quello di collegare i concetti di cultura e identità alle teorie di Mead che riguardano l'identità individuale a quelle utili a descrivere un'azienda: «Mead's ideas about the 'I' and the 'me' have yet to find their way in-



to organizational identity theory» (Hatch, Schultz 2002, 992). In particolare il concetto di 'Io' secondo le autrici è assimilabile a quello di cultura, così come quello di 'Me' è assimilabile a quello di immagine.

Secondo il modello proposto, i tre elementi – cultura, identità e immagine aziendali – definiscono le tre aree di ricerca attraverso le quali è possibile acquisire una descrizione olistica dell'impresa. Per quanto l'identità d'impresa assuma un ruolo pivotale, tra di essi esiste una mutua relazione, una reciproca influenza che va esplicitata. Una volta resa esplicita, diventa possibile individuare quali parti dell'identità non trovano riscontro nella cultura e nell'immagine e, nel caso, intervenire per allineare le tre sfere, perseguendo così la propria missione con più efficacia.

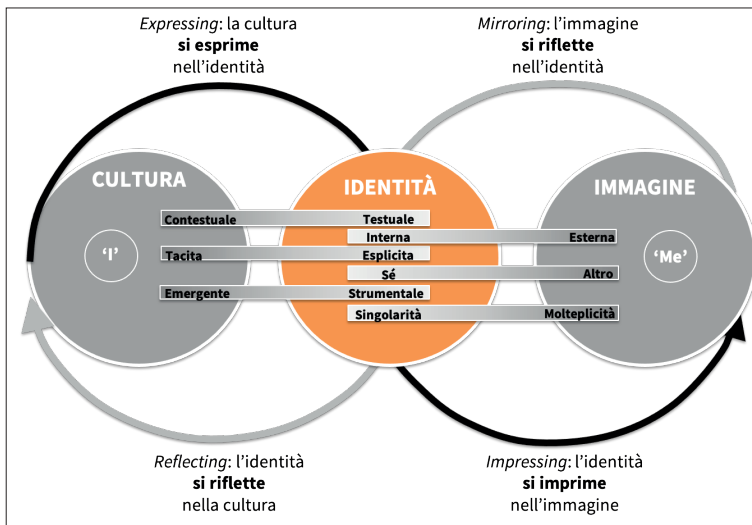
La complessità di tali processi rende evidente la necessità di un riferimento schematico che funzioni da guida per la ricerca e per la consulenza aziendale. A tal proposito gli studi di Mary Jo Hatch and Majken Schultz (1997, 2000, 2002) possono essere sintetizzati in un modello dinamico per l'analisi dell'identità aziendale. Il modello riesce a raggiungere tre obiettivi: considerare tutti i tre macrocontesti necessari per l'analisi, individuare per ciascuno gli elementi principali che lo compongono e, non ultimo, metterli in mutua relazione.

Definendo la cultura e l'immagine, è possibile esplicitare alcune caratteristiche dell'identità aziendale. Le intuizioni degli esperti proposte precedentemente in merito ai concetti di cultura, identità e immagine possono essere calate all'interno del modello dinamico riprodotto in figura 6. Infatti, seguendo il modello di Hatch e Schultz la cultura aziendale va a definire un contesto materiale e simbolico (pensiamo agli artefatti e ai valori dichiarati). Essa non è mai totalmente manifestata ma è almeno in parte tacita ed emerge dall'osservazione dei comportamenti dei membri dell'organizzazione (gli assunti di base). È facile intuire che l'identità non può considerare tutti gli elementi della cultura, bensì dovrà saperli selezionare, renderli visibili attraverso elementi di natura testuale o grafica. Ne consegue che l'identità aziendale dovrà essere esplicitata e dovrà essere il frutto di una volontà strategicamente perseguita, uno strumento a servizio del management per governare la cultura. In sintesi, le principali differenze tra cultura e identità aziendale possono essere definite dalle seguenti contrapposizioni: contestuale/testuale, tacita/esplicita ed emergente/strumentale.

Come esplicitato nel paragrafo precedente, l'essenza dell'immagine aziendale è la proiezione dell'identità verso i suoi *stakeholder* e dei *feedback* che questi 'restituiscono'. Nel modello dinamico [fig. 6], l'immagine deve considerare il fatto che è sempre rivolta verso l'esterno e che la natura degli *stakeholder* è plurima (clienti, fornitori, futuri dipendenti ecc.). Per questo motivo l'immagine non sarà mai l'esatta trasposizione dell'identità. L'identità aziendale è un prodotto della singola azienda e deve partire solo da se stessa; di conse-

guenza, i processi per definirla debbono essere interni al perimetro aziendale. Le principali distinzioni tra immagine e identità aziendale sono descritte dalle contrapposizioni: esterno/interna, altro/se stessa e molteplice/singolare. Per analizzare in modo corretto l'identità aziendale, è utile tenere in considerazione le contrapposizioni che la rendono altra rispetto alla cultura e all'immagine.

Definiti i tre contesti e gli elementi costitutivi e differenzianti, sono le relazioni che intercorrono tra loro a definire il quadro utile per descrivere l'impresa, ovvero un modello dinamico.



**Figura 6** Il modello dinamico dell'identità organizzativa e le relazioni tra cultura, identità e immagine

L'identità aziendale assume il ruolo centrale perché si imprime sia sulla cultura sia sull'immagine. Il suo carattere strumentale emerge con forza: una volta definita un'identità aziendale forte e precisa, è possibile agire sui dipendenti e sugli *stakeholder* interni ed esternamente sul mercato o sulla società più in generale.

In una logica di *feedback*, anche l'identità è soggetta all'azione degli altri due elementi. Per esempio, l'immagine che gli *stakeholder* hanno dell'azienda è una forza che agisce sull'identità: l'identità potrebbe ridefinirsi proprio in base a questa immagine. Altrettanto vero è che le spinte provenienti dai membri dell'organizzazione influiscono più o meno marcatamente sull'identità, poiché l'identità esprime anche la cultura che la produce. In sintesi i processi da considerare sono:

- *Mirroring*: il modo in cui le immagini di terzi possono influenzare l'identità aziendale.
- *Reflecting*: il modo in cui l'identità viene incorporata nella cultura organizzativa.
- *Expressing*: la capacità dell'identità di essere espressione della cultura.
- *Impressing*: il modo in cui l'identità influenza le immagini che i soggetti esterni si fanno della società.

L'impresa, attraverso i quattro processi, deve costruire un circolo virtuoso tra cultura, identità e immagine per perseguire la coerenza strategica. A tal fine, il modello può essere assunto come una bussola per meglio definire l'identità aziendale. Una mancata armonizzazione dei tre elementi rischia di far emergere alcune disfunzioni. La prima disfunzione spinge l'organizzazione ad assumere un atteggiamento auto-referenziale che la porta a chiudersi in se stessa senza considerare l'ambiente esterno. Nel contributo di Hatch e Schultz tale atteggiamento viene definito come 'narcisismo organizzativo':

[it] develops as the result of a solipsistic conversation between identity and culture in which feedback from the mirroring process is ignored, or never even encountered. No real effort is made to communicate with the full range of organizational stakeholders or else communication is strictly unidirectional (emanating from the organization). (Hatch, Schultz 2002, 1008)

La seconda disfunzione, opposta alla prima, vede l'azienda troppo occupata a inseguire gli stimoli esterni rischiando così di sottomettere la propria identità all'immagine definita dagli *stakeholder*. Le due autrici la definiscono come 'iper-adattamento', un fenomeno opposto al precedente che porta a disconoscere la cultura:

to give stakeholder images so much power over organizational self-definition that cultural heritage is ignored or abandoned. [...] organizations may risk paying too much attention to market research and external images and thereby lose the sense of who they are. (Hatch, Schultz 2002, 1010)

Entrambi i casi dimostrano la necessità di definire un'identità precisa che sia in grado, attraverso le decisioni dei manager, di coordinare e mantenere relazioni coerenti e bilanciate tra l'interno e l'esterno dell'impresa e di guidarla strategicamente affinché possa prosperare.

---

## 2 La missione aziendale

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

**Sommario** 2.1 Dall'identità alla strategia. – 2.2 La missione aziendale. – 2.3 I paradossi strategici. – 2.4 La visione aziendale.

### 2.1 Dall'identità alla strategia

Nonostante molti studi distinguano il concetto di *organizational identity*, elaborato negli studi organizzativi, da quello di *corporate identity*, elaborato negli studi di marketing e comunicazione – fra questi, il lavoro di Schultz, Hatch e Larsen (2000), che ha il merito di precisare come gli studi di strategia aziendale abbiano contribuito alla definizione di entrambi i concetti – ci sembra più proficuo considerare l'identità come un concetto unitario, sia pur nella sua dinamicità. Si intende ora approfondire quanto può essere offerto proprio dagli studi di strategia aziendale, perché consente di calare il concetto dell'identità – che può ancora apparire troppo astratto per essere rilevante nella pratica aziendale – in una dimensione più strettamente legata all'impresa e alla sua gestione.

L'origine della strategia in senso ampio è riconducibile ai principi di strategia militare, come rivela la stessa etimologia del termine: deriva infatti dall'unione di *stratòs* (στρατός, 'esercito') e del verbo *àg-ein* (ἄγειν, condurre). La possibilità di tracciare un parallelismo tra i concetti di strategia militare e aziendale è tuttavia limitata (cf. Masini 1978), altrimenti si dovrebbe considerare come primo trattato di strategia *L'arte della guerra*, scritto da Sun Tzu intorno al V secolo

a.C. Se si guarda alla strategia aziendale come a una disciplina autonoma in senso stretto, non prendendo cioè in esame anche gli insegnamenti di *business history* (in particolare l'opera di Alfred Chandler [1962]) e quelli di *business policy* sviluppati all'Harvard Business School (Learned et al. 1965), le date fondamentali che ne segnano la nascita sono le seguenti (come sintetizzato in Invernizzi 2004):

- nel 1954 Peter Drucker propone per primo il concetto di 'decisione strategica' nel suo libro *The practice of management*;
- nel 1955 l'Harvard Business School organizza per prima un convegno di strategia aziendale dal titolo *Planning the future strategy of your business*;
- nel 1965 Igor Ansoff pubblica per primo un lavoro organico sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico con il titolo di *Corporate strategy*;
- nel 1971 Kenneth Andrews pubblica il secondo lavoro organico sulle decisioni strategiche e sul processo decisionale strategico, il libro *The concept of corporate strategy*.

Gli ultimi due autori in particolare propongono un concetto di 'strategia aziendale' riconducibile a un'accezione – per così dire – ristretta. Per Ansoff, infatti, le decisioni strategiche sono innanzitutto connesse ai problemi esterni dell'impresa piuttosto che a quelli interni, e in particolar modo riguardano la scelta dell'assortimento di prodotti che l'impresa produrrà e dei mercati dove li metterà in vendita (cf. 1965, 9). L'autore, accogliendo un'interpretazione meccanicistica dell'impresa, concepisce lo scopo e i valori di fondo come dati e recupera nel concetto di strategia aziendale solo le decisioni riguardanti dove competere e come competere, volte al loro perseguimento.<sup>1</sup> Andrews, invece, accoglie un'interpretazione organicistica dell'impresa e concepisce quindi la strategia come il fondamento dello scopo e di politiche e programmi atti al suo raggiungimento ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire e il tipo di impresa che è o dovrà essere (cf. Andrews 1971, 28). Lo scopo (i valori di fondo) e le decisioni volte a perseguirlo non possono perciò formularsi in modo separato, ma si determinano congiuntamente in un processo unitario che definisce l'identità complessiva, effettiva o ricercata, dell'impresa.

Facendo nostra questa seconda interpretazione, sorge la domanda: qual è (o quale dovrebbe essere) lo scopo dell'impresa? Per la *shareholder theory* lo scopo dell'impresa (e quindi di chi la governa) è massimizzare il profitto per i conferenti di capitale proprio, naturalmente nel rispetto delle leggi vigenti (cf. Friedman 1970). Per la teoria

---

<sup>1</sup> Tale accezione ristretta è più vicina a quella accolta in campo militare, dove lo scopo e i valori di fondo sono stabiliti dalla politica.

dell'assetto istituzionale, largamente accolta dalla dottrina economico-aziendale italiana, il fine immediato dell'impresa è la produzione di remunerazioni monetarie e non solo per i conferenti di capitale proprio, ma anche per i prestatori di lavoro. Gli interessi degli altri *stakeholder* aziendali sono, per quanto importanti, solo condizioni per lo svolgimento dell'impresa, ossia vincoli o fini mediati dell'attività economica. Ai conferenti di capitale proprio e ai prestatori di lavoro, nella loro unicità e unitarietà, spettano quindi le prerogative di governo economico che devono essere ispirate a due principi fondamentali:

1. il temperamento degli interessi economici istituzionali, dato che questi ultimi non tendono a convergere spontaneamente in un interesse di ordine superiore;
2. l'economicità, intesa come regola di condotta aziendale che assicuri il rispetto delle condizioni di svolgimento duraturo e autonomo (cf. Airoidi, Brunetti, Coda 1989).

Per la *stakeholder theory*, invece, lo scopo dell'impresa è soddisfare le aspettative di tutti i portatori di interessi, non limitandosi al rispetto delle leggi vigenti (cf. Freeman 1984). Iniziative quali investimenti finalizzati alla riduzione degli impatti ambientali, *welfare* aziendale, attività di comunicazione e dialogo con gli *stakeholder* (in senso lato) sono esempi di attività coerenti con la filosofia della *stakeholder theory*. Essa si può fondare su ragioni solo etiche o sia etiche che economiche, dal momento che soddisfare tutti i portatori di interessi è non solo giusto ma anche utile a generare valore 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 economico-finanziaria. Può essere interessante rilevare come la *shareholder theory* si sia sviluppata soprattutto negli Stati Uniti, dove il modello d'impresa tipico è quello della grande impresa quotata con azionariato frammentato e quindi governata da manager. Questi, in assenza di un azionista di controllo, possono essere tentati di perseguire i loro interessi e non quelli dei portatori di capitale proprio, da cui si origina l'enfasi sul fatto che lo scopo dell'impresa sia la massimizzazione del valore per gli azionisti. La teoria dell'assetto istituzionale e in ultima analisi anche la *stakeholder theory* si sono invece sviluppate in Italia, Germania e Giappone, dove il modello d'impresa tipico è quello della piccola e media impresa familiare, governata da un imprenditore o comunque da membri della famiglia più legati alla propria 'creazione' e perciò orientati al lungo termine per garantire la sopravvivenza dell'impresa, e di conseguenza il soddisfacimento delle aspettative dei prestatori di lavoro ovvero di tutti gli *stakeholder*. Si pensi a titolo esemplificativo al ruolo dei lavoratori, con i quali spesso si forma un duraturo legame di fiducia oppure alla relazione con la comunità, nella quale l'impresa familiare ha le proprie radici.

Accogliere una teoria per cui lo scopo dell'impresa è soddisfare le aspettative anche dei prestatori di lavoro o, addirittura, di tutti i portatori di interessi dell'impresa significa, alla fine, accogliere una prospettiva di lungo termine orientata alla sostenibilità (cf. Fasan, Bianchi 2017). D'altro canto, la crisi prima finanziaria e poi economica che a partire dal 2008 ha investito il sistema economico e quindi sociale dei Paesi sviluppati è in prospettiva una crisi innanzitutto di sostenibilità. Sviluppo sostenibile significa crescere con successo lungo tre direttrici: economica, sociale e ambientale. Le tre direttrici 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 questi ultimi temi diventeranno sempre più complessi da affrontare, stante l'accelerazione esponenziale dei fenomeni. Accogliere una prospettiva di sostenibilità permette di migliorare le strategie esistenti, ma anche di riconfigurarle tentando di risolvere paradossi fondamentali che portano a contrapporre non solo il capitale economico con quello ambientale e sociale, ma anche il breve termine con il lungo termine. Un'impresa può perciò definirsi sostenibile se è in grado di rispondere alla seguente domanda: Perché esisterò tra dieci anni?

L'identità aziendale viene dunque ora letta in chiave performativa, ovvero come parte imprescindibile del processo strategico (cf. Zanin, Bagnoli 2016). La definizione da parte del soggetto economico dello scopo specifico dell'impresa, così come dei suoi valori fondamentali, è dunque indispensabile per valutare le opzioni strategiche e, più a monte ancora, per guidare la formazione della strategia aziendale (cf. Bartlett, Choshal 1994). L'unione di questi due elementi imprescindibili, scopo e valori, forma il nucleo della missione aziendale, emanazione formalizzata (e formalizzabile) dell'identità aziendale (cf. Campbell, Tawadey 1990). Tale nucleo è completato dalla definizione del focus che introduce il tema del dove competere e delle credenze che introduce invece quello del come competere.

## 2.2 La missione aziendale

Quello di 'missione aziendale' è un termine abusato nella pratica manageriale e il suo significato è spesso frainteso e sottovalutato. Pearce, ad esempio, confonde la missione aziendale con la sua espressione affermando che la prima è un enunciato definito in termini ampi e duraturi dello scopo che contraddistingue l'impresa e identifica il suo campo di attività in termini di prodotto e mercato; non solo incorpora la filosofia di business della leadership strategica, ma rivela altresì l'immagine che l'impresa cerca di proiettare, forgiano anche la cultura organizzativa (cf. Pearce 1982, 15). La missione aziendale è solitamente trasmessa attraverso un *mission statement*

che esprime a parole, in maniera chiara e sintetica, l'identità aziendale per poterla comunicare efficacemente. Spesso si usa uno slogan che disegni una sorta d'immagine dell'impresa capace di comunicare la sua personalità, il suo fine, il senso della sua presenza nel mercato e in cosa si differenzia dalle imprese concorrenti. Nel caso di Apple, ad esempio, il *mission statement* era, nel 1980, «To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind».<sup>2</sup> Tuttavia, va sottolineato che un'impresa può avere una chiara missione aziendale anche in assenza di un *mission statement* che la esprima (cf. David 1989). Il concetto di missione aziendale così definito è richiamato in letteratura, quantomeno in alcuni suoi elementi, anche da altre idee, tra cui la strategia istituzionale (cf. ad es. Ouchi 1981); la filosofia dell'impresa (cf. ad es. Robson 1986); i valori-chiave (cf. ad es. Deal, Kennedy 1982); le convinzioni guida (cf. ad es. Davis 1984); il sistema delle idee dominanti, ossia quelle che esercitano un'influenza decisiva sul modo in cui l'impresa opera e si sviluppa, e vertono sul ruolo e sui compiti dell'impresa, sulla struttura organizzativa che ne favorisce l'efficienza, sui vari tipi di obiettivi più o meno formalizzati, su ciò che costituisce un appropriato stile di direzione e sulla motivazione degli individui (cf. Normann 1976). Ciò che invece coglie integralmente la portata della missione aziendale sono i concetti dell'ideologia *core* e dell'orientamento strategico di fondo.

L'ideologia *core* definisce in cosa crede un'impresa e perché esiste (Collins, Porras 1996). Definisce l'identità immutabile di un'impresa di successo, ossia il collante che la tiene insieme transcendendo i cicli di vita dei prodotti e dei settori, l'emergere di nuove tecnologie dirompenti, le mode manageriali e persino i leader aziendali. Il più grande contributo di coloro che hanno fondato e fatto crescere imprese di successo durature è stata proprio la definizione di un'ideologia *core* capace di diventare una sorta di guida ispiratrice:

Companies that enjoy enduring success have core values and a core purpose that remain fixed while their business strategies and practices endlessly adapt to a changing world. (Collins, Porras 1996, 65)

Essa permette di trasformare il paradosso tra continuità e cambiamento evidenziando ciò che è 'sacro' per l'impresa e non può quindi essere modificato, e ciò che è 'profano' e può perciò essere modifi-

---

<sup>2</sup> Il confronto con quello attuale è decisamente impari: «Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple has reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App Store, and is defining the future of mobile media and computing devices with iPad» (Blodget 2013).



cato per adattarsi all'evoluzione ambientale. L'ideologia *core* si compone dei seguenti due elementi:

- *core values*: sono i dogmi radicati all'interno di un'organizzazione, un set contenuto di principi guida (indicativamente da 3 a 5) sempre validi nel tempo. Essi non necessitano di giustificazioni esterne in quanto la loro importanza è evidente a tutti i membri dell'organizzazione. Non solo: sono valori imprescindibili anche qualora rappresentassero in un determinato contesto una fonte di svantaggio competitivo. Possono essere universali, ma non esiste un set di valori universalmente valido per tutte le imprese;
- *core purpose*: è la *raison d'être* di un'organizzazione, l'obiettivo idealistico che non potendo essere efficacemente ed efficientemente perseguito a livello individuale spinge ogni membro di un'organizzazione a prestarvi la propria opera. Non va quindi confuso con l'obiettivo di massimizzare la remunerazione né dei conferenti il capitale proprio, che tra l'altro non sono parte dell'organismo personale, né dei prestatori di lavoro. Non va neanche confuso con gli obiettivi strategici o con la proposta di valore offerta ai clienti. È una stella cui fare riferimento, luminosa quanto irraggiungibile, ma proprio per questo capace di generare una tensione continua al miglioramento: ispira il cambiamento pur non essendo soggetta al cambiamento.

L'ideologia *core* non può essere creata osservando l'ambiente esterno per identificare i valori e gli scopi idealmente da possedere per ragioni etiche o economiche, ma deve essere scoperta esplorando l'organizzazione interna per identificare quelli autenticamente posseduti. La sua funzione non è impressionare le persone esterne all'organizzazione, ma ispirare quelle interne o quelle che, credendo a ciò in cui l'impresa crede, sono interessate a entrarvi in relazione, in qualità di prestatori di lavoro, ma anche di clienti, fornitori ecc.<sup>3</sup> La sua funzione non è quindi differenziare l'impresa dai suoi concorrenti, sebbene non possano esistere due imprese con la stessa ideologia *core*.

L'orientamento strategico di fondo di un'impresa può essere definito come la sua identità 'profonda' o, se si preferisce, la parte nascosta e invisibile del suo disegno strategico, che sta al di sotto delle scelte concrete esplicitatesi nel profilo strategico visibile (Coda 1988, 25) e svolge la funzione di guida. Il concetto di orientamento strategico di fondo di un'impresa è più ampio di quello dell'ideologia *core*

---

<sup>3</sup> L'allineamento dei membri di un'organizzazione all'ideologia *core* è fondamentale per il successo duraturo della stessa, ma non può essere raggiunto istantaneamente per imposizione. Può solo avvenire nel tempo mantenendo e attraendo i soggetti che condividono l'ideologia, come si è visto in riferimento alla cultura e all'immagine aziendali.

ed è infatti analizzabile considerando anche il 'dove' e il 'come' a livello di attività imprenditoriale, che costituiscono una sorta di cornice nella quale si precisano il perché dell'attività medesima e quindi il come, a livello però di filosofia imprenditoriale [fig. 7]:

- il perché, ossia i fini, il ruolo e i modelli di comportamento lungo le dimensioni del finalismo d'impresa rappresentate dai risultati economico-finanziari (equilibrio economico e finanziario e solidità patrimoniale), competitivi (quota di mercato assoluta o relativa, grado di copertura e penetrazione del mercato ecc.) e sociali (livelli di soddisfazione, fiducia e coesione intorno all'impresa dei suoi dipendenti, azionisti, creditori ecc.);
- il come, ossia i concetti di base ispiranti la filosofia organizzativa (stile direzionale più o meno partecipativo, favorevole a promuovere le potenzialità individuale, aperto al nuovo ecc.) e gestionale (propensione a effettuare investimenti, contrarre debiti, ottimizzare la capacità produttiva, perseguire una piena trasparenza informativa ecc.);
- il dove, ossia le coordinate spazio-temporali (il campo di attività prescelto dall'impresa; la prospettiva di breve, medio o lungo termine con cui l'impresa si muove) e il come, ossia le coordinate quali-quantitative (ambizioni in termini di eccellenza imprenditoriale e di sviluppo dimensionale) dell'attività imprenditoriale.

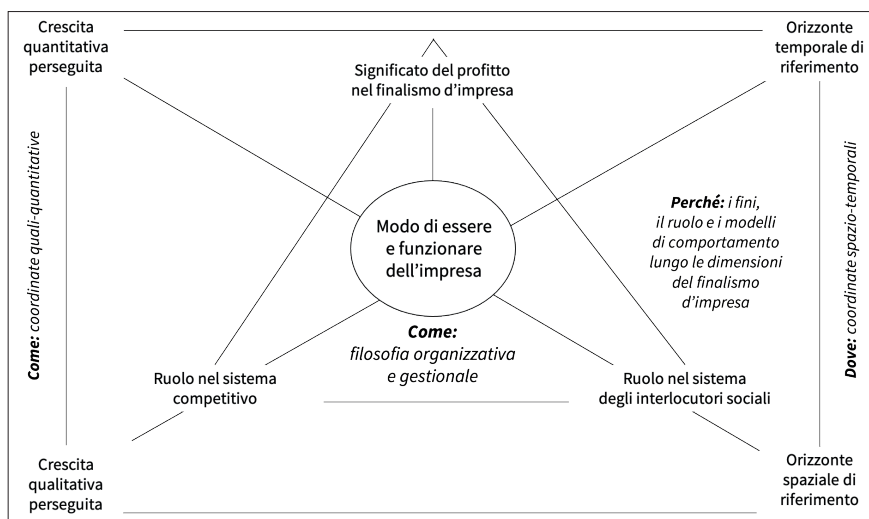


Figura 7 Schema riassuntivo degli aspetti dell'orientamento strategico di fondo dell'impresa

La definizione più concisa ma, allo stesso tempo, esaustiva è forse quella proposta da Gary Hamel (2001) per il quale 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. La precisa definizione della missione aziendale è quindi presupposto fondamentale per supportare la coerente definizione della strategia e del modello di business. Il suo riconoscimento è funzionale a far emergere gli aspetti insiti nella natura più profonda dell'impresa, i significati strategici che sono unici e storicamente formati per ogni impresa: sono quelli che nel tempo l'impresa ha saputo far emergere, coltivare e distillare. Sono quindi 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 strategici 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. Seguendo la riflessione di De Wit e Meyer (2010), questi significati fanno riferimento a:

1. i valori, ossia: cos'è di fondamentale importanza? I valori rappresentano i principi inviolabili, perseguiti anche a costo di creare uno svantaggio competitivo, e immutabili che guidano il comportamento, se inglobati nella cultura organizzativa, di tutti i membri dell'organizzazione (cf. anche Falsey 1989 e McCoy 1985). Sono, generalmente, principi etico-morali a valenza universale, quali la trasparenza, l'equità ecc., ma possono anche non rispondere a principi universalmente elogiati, come ad esempio il valore riconosciuto al pagare meno tasse possibili (cf. Hoffman 1989). I valori di Apple, ad esempio, erano, al tempo di Steve Jobs, talento, eccellenza, passione, armonia e grazia profonda.<sup>4</sup> I valori sono l'elemento più astratto della missione e condizionano lo scopo;
2. lo scopo, ossia: perché l'impresa esiste? Lo scopo rappresenta la motivazione a intraprendere un'impresa o a prendervi parte. È l'obiettivo ultimo e per questo deve guidare il processo strategico che non è o non dovrebbe essere il mero profitto. È, generalmente, un'ambizione difficile da raggiungere e che comunque non sancisce, anche una volta raggiunta, la fine dell'impresa, perché spinge a una continua crescita ed evoluzione. Lo scopo di Apple, ad esempio, era «Put a ding in the universe, pushing the human race forward». Lo scopo è

---

<sup>4</sup> Per la definizione dei significati strategici di Apple, qui e oltre, si fa riferimento allo studio *Il caso Apple*, condotto da Carlo Bagnoli e Gianluca Biotto nel 2014, non ancora pubblicato.

- l'elemento in cui più si esplicita la volontà palese della missione e condiziona il focus e le credenze;
3. il focus, ossia: qual è il raggio d'azione? Il focus rappresenta l'ambito operativo precisando il settore merceologico e/o il mercato geografico di riferimento per evitare che l'impresa perda coerenza strategica accettando di ampliare il proprio business solo per sfruttare favorevoli ma temporanee condizioni ambientali (cf. anche Abell 1980). Rappresenta il contesto competitivo ma, potenzialmente, anche di significato nel quale opera l'impresa (peculiarità territoriali, etiche, storiche ecc.) e che ne giustifica e guida l'ambizione. Nel caso di Apple, ad esempio, il focus era il lifestyle come esperienza estetica. Il focus condiziona le credenze;
  4. le credenze, ossia: quali sono le assunzioni guida? Le credenze rappresentano le convinzioni condivise dai membri dell'organizzazione sulle scelte strategiche necessarie per avere successo, in un dato istante, nel contesto di riferimento (cf. Prahalad, Bettis 1986). Determinano perciò la reazione dell'impresa alle opportunità e minacce provenienti dall'ambiente esterno, e si fondano su una rappresentazione mentale della realtà sviluppata principalmente in base all'esperienza diretta (cf. Axelrod 1976). Possono coincidere o meno con il sistema delle credenze dominanti un settore – e in questo caso si può parlare di 'ricette di settore' (cf. Spender 1989). Nel caso di Apple, ad esempio, le credenze erano il portare la tecnologia alle masse.

Quanto più questi elementi sono tra loro coerenti e auto-rinforzanti, tanto più efficace sarà la missione aziendale nell'assolvere le sue funzioni che, seguendo la proposta di Campbell e Yeung (1991) possono essere riassunte in tre termini:

- la direzione, per condurre l'organizzazione verso la rotta desiderata, definendo i confini entro i quali compiere ogni scelta strategica (cf. anche Bourgeois, Brodwin 1984);
- la legittimazione, per convincere tutti gli *stakeholder* (interni ed esterni) che l'organizzazione sta svolgendo in modo corretto delle attività che producono valore (cf. Klemm, Sanderson, Luffman 1991);
- la motivazione, per ispirare i membri dell'organizzazione a lavorare insieme in un determinato modo, specificando i principi fondamentali che guidano l'organizzazione stessa (cf. Peters, Waterman 1982).

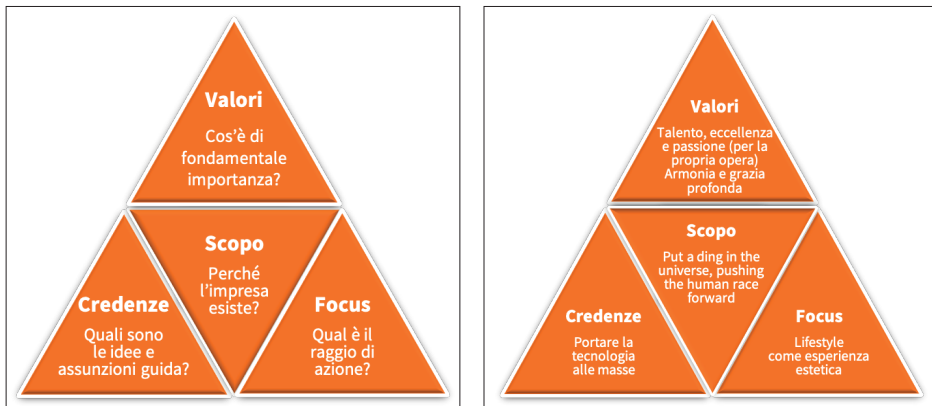


Figure 8 e 9 I significati strategici della missione aziendale e l'esempio di Apple

## 2.3 I paradossi strategici

La precisa definizione dei significati strategici caratterizzanti la missione aziendale è funzionale a supportare, *in primis*, la (in)coerente definizione della strategia aziendale. La ricerca di coerenza tra le opportunità/rischi dell'ambiente esterno e i punti di forza/debolezza di quello interno attraverso la *SWOT analysis* è considerata da sempre presupposto fondamentale per la formulazione di una strategia di successo. Tuttavia, l'identificazione e la successiva rappresentazione dell'apparente incoerenza non eliminabile, se non attraverso ipersemplificazioni della realtà che portano a polarizzarla imponendo *aut-aut*, stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante negli studi strategici. Questo a causa di una sempre più spinta innovazione tecnologica e competizione globale che mette in discussione, *in primis*, l'impossibilità di perseguire in contemporanea le strategie di differenziazione e di costo, ossia la radicata convinzione per la quale «Trade-offs are essential to strategy. They create the need for choice and purposefully limit what a company offers» (Porter 1996, 69); nonché dell'incremento della diversità di aspettative da parte dei consumatori, dipendenti e *stakeholder*. La crescente complessità, varietà e variabilità della vita aziendale portano a riconoscere, infatti, la pervasiva presenza di dilemmi, *trade-off* e paradossi strategici che se debitamente identificati, rappresentati e gestiti sono un potente strumento per ricondurre a unità richieste confliggenti, prospettive divergenti, risultati illogici ecc. D'altro canto, se il paradigma accolto nel presente lavoro è quello dell'identità 'narrata' e questa è il risultato del continuo interscambio tra il sé e l'altro, tra l'interno (cultu-

ra) e l'esterno (immagine), è necessario rifarsi a una struttura logica che ammetta la coesistenza di tensioni contrapposte. Non solo: se la prospettiva accolta è quella della missione 'sostenibile', essa impone di risolvere la contrapposizione non solo tra il capitale economico e quello ambientale e sociale, ma anche tra il breve termine e il lungo termine.

Ma che cos'è un paradosso (strategico) e perché, di fronte a tensioni contrapposte, può fungere da strumento per alimentare la creatività, supportando così intuizioni complesse? E, in seconda battuta, quali sono le modalità più efficaci per individuare ed esplorare i paradossi, evitando le reazioni difensive dei soggetti?<sup>5</sup>

Per rispondere alla prima domanda è inevitabile esporre cursoriamente le diverse sfumature di questo concetto. Il termine 'paradosso', dal greco παρά (contro) e δόξα (opinione), può essere definito come una proposizione, affermazione, tesi, ma anche figura che per il suo contenuto (paradosso oggettivo) o per la forma in cui è espressa (paradosso soggettivo) risulta in apparente contraddizione con l'opinione o esperienza comune (paradosso in senso stretto) o con i principi elementari della logica classica (antinomia), ma che a un'analisi critica si dimostra valida. Nel primo caso si è di fronte a «una proposizione vera, che sembra essere non vera in base a idee preconcepite» (Meschkowski 1973, 71); mentre nel secondo caso si è di fronte a una vera e propria contraddizione logico-linguistica che indica la coesistenza di due proposizioni contraddittorie, entrambe tuttavia dimostrabili e giustificabili, in modo tale per cui non può essere applicato il principio di non-contraddizione, ossia quello per cui è impossibile che una stessa cosa sia e non sia allo stesso tempo.<sup>6</sup>

È quest'ultimo principio, assieme a quello d'identità e a quello del terzo escluso, che conferisce un carattere di rigida bivalenza alla lo-

---

**5** Secondo la psicologia freudiana, le tensioni contrapposte che generano i paradossi minacciano l'ego, determinando uno stato d'ansia che porta a sollevare le barriere difensive (cf. Schneider 1990); in un primo momento queste ultime sono sufficienti a contenere l'ansia, ripristinando all'apparenza un ordine, ma come per ogni rimozione il rimedio è a breve termine, perché la tensione negata non fa che crescere sottotraccia (cf. ad es. Hofstadter 1979).

**6** Con il termine 'paradosso' si può anche intendere una proposizione o figura che per il suo contenuto o per la forma in cui è espressa risulta vera in base all'opinione o esperienza comune, ma che a un'analisi critica si dimostra irreali in quanto contraddittoria. Simile natura hanno anche i paradossi visivi o percettivi creati dalla rappresentazione di figure impossibili. Queste ultime evidenziano, però, la capacità della mente umana non solo di convivere con i paradossi, ma addirittura di risolverli o quantomeno di poterli gestire efficacemente. Di fronte infatti a una figura impossibile quale, ad esempio, un cubo disegnato con tutte le linee continue (cf. Necker 1832), la mente umana istintivamente oscilla velocemente avanti e indietro fra le due prospettive realistiche, rifuggendo invece quella irrealistica effettivamente rappresentata. La possibilità di rappresentare un cubo impossibile gioca sull'ambiguità del raffigurare su uno spazio bidimensionale un oggetto tridimensionale.

gica classica di matrice aristotelica, la cui nemesi è rappresentata proprio dai paradossi logico-linguistici. Il più antico e forse più celebre è quello attribuito al filosofo greco Eubulide di Mileto (IV secolo a.C.), noto anche come il paradosso del mentitore, che recita: Il cretese Epimenide afferma che tutti i cretesi sono bugiardi. Nella logica classica è impossibile stabilire se questa semplice proposizione sia vera o falsa, proprio per via della sua stessa struttura bivalente, che ammette cioè due soli valori di verità. Dato che la proposizione in analisi contiene un riferimento a se stessa, essa non può assumere un valore definito senza auto-contraddirsi: ciò implica che ogni tentativo di risolvere la questione posta si traduce in un'oscillazione senza fine tra due estremi opposti. Il vero implica il falso, e viceversa.

La logica classica assume che l'essenza di un'entità sia permanente, stabile (identità 'predefinita'); non ammette che qualcosa diventi qualcos'altro e, quindi, il cambiamento d'identità risulta essere un paradosso. All'interno di tale logica il cambiamento può avvenire solo attraverso la sostituzione di un'entità da parte di un'altra: la prima non diventa la seconda, è rimpiazzata dalla seconda. La logica dialettica di Hegel risolve il paradosso succitato affermando che un'entità è l'unità di due poli opposti – tesi e antitesi –, cosicché il cambiamento d'identità deriverebbe dalle pressioni esercitate da tensioni contrapposte. Queste gradualmente aumentano (cambiamento quantitativo incrementale), fintantoché i due poli opposti non potranno più essere 'costretti' nell'unità esistente e se ne creerà perciò una nuova: la sintesi (cambiamento qualitativo radicale). L'ultima non è una semplice ricombinazione dei poli precedenti, ma è un'entità differente, caratterizzata cioè da una diversa identità. Questo nuovo polo, a sua volta, entrerà in tensione con uno contrapposto fino a creare una nuova entità, e così via. Nella logica dialettica, quindi, il cambiamento deriva da un processo di conflitto infinito (cf. D'Andrade, Johnson 1983). Nella logica trialettica di Ichazo (1982), le tensioni contrapposte tra due poli sono ritenute, invece, solo apparenti: costruzioni soggettive di un osservatore (identità 'costruita') che svaniscono facendo riferimento a un contesto spazio-temporale più ampio. Ad esempio, le prede e i predatori appaiono in conflitto, ma in realtà collaborano a preservare nel lungo periodo l'ecosistema biologico al quale appartengono. Le prede, i predatori e il movimento circolare che li lega costituiscono, così, un'entità. Nella logica trialettica tutto è cambiamento e le entità non sono altro che stati di equilibrio dinamico di un sistema in perenne movimento identificati in un dato momento (cf. Bohm 1980). L'alterazione di questo stato di equilibrio dinamico, la distruzione, cioè, del movimento circolare che ne permette la stabilità, fa sì che un'entità cambi, tramite un salto quantico, in un'altra entità, caratterizzata da una nuova identità. Questo salto da un'entità all'altra avviene per attrazione e non per conflitto:

Change, in trialectics, is not assumed to be the occurrence of the new, but it is the appearance of what has already been established. Negation is not necessary for this kind of change. Rather than the plant negating the seed, as in the dialectical interpretation, energy is transferred from the seed to the plant. The energy is attracted either toward growth into a plant or toward decomposition and recycling. Change, therefore, can be ascendant or descendant, and it need not negate what went before. (J. Ford, L. Ford 1994, 773)

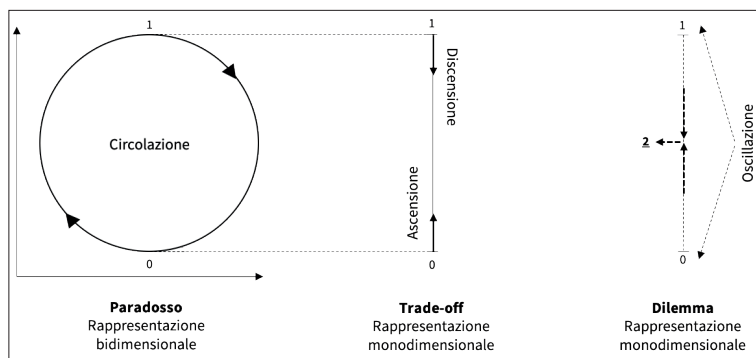
Quanto precisato ci permette di distinguere il concetto di paradosso da quelli di dilemma e *trade-off*: una distinzione necessaria, in quanto

paradox is often applied in ways that parallel close yet distinct concepts, for example, contradictions, dualisms, dialectics, and tensions. Such conceptual looseness turns the construct into a cauldron in which different concepts boil together, in a savory yet often confounding stew. These constructs are often difficult to distinguish because ‘paradox’ has become the umbrella concept that encompasses the conceptual map for all organizational tensions and contradictions. (Cunha, Putnam 2019, 99)

Un dilemma si manifesta in presenza di un reale *aut-aut*, ossia di due tensioni realmente contrapposte e inconciliabili che ammettono solo i valori estremi vero o falso, 1 o 0. Un *trade-off*, invece, si manifesta in presenza di un compromesso tra le due tensioni realmente contrapposte ma conciliabili che ammettono, perciò, tutti i valori intermedi tra quelli estremi (es. 0,9, 0,85, 0,75). Un paradosso, come già detto, si manifesta in presenza di un *aut-aut* solo apparente, ossia di due tensioni solo apparentemente contrapposte e inconciliabili, la cui coesistenza diventa concepibile se la si contempla in una prospettiva più ampia. In un contesto spazio-temporale monodimensionale e statico, il dilemma può essere rappresentato da due poli opposti e non collegati, mentre il *trade-off* dalla retta continua che unisce tali poli. In un contesto monodimensionale ma dinamico, nel caso del dilemma la soluzione può oscillare tra i due poli opposti (1 e 0) ovvero, nel caso della dialettica, generare un terzo polo (2) diverso dai primi due, mentre nel caso del *trade-off* può ascendere fino a raggiungere il polo 1, per poi discendere verso il polo 0, e così via, assumendo, perciò, tutti valori intermedi tra i due estremi della retta. In un contesto dinamico ma bidimensionale, il paradosso può essere rappresentato da un cerchio che unisce i poli apparentemente opposti 1 e 0. All’oscillazione del dilemma o all’alternarsi dell’ascensione e discensione nel *trade-off*, la soluzione si muoverebbe lungo una circonferenza evidenziando come i due poli non solo non siano contrapposti ma, addirittura, come uno funga da attrattore per l’altro [fig. 10]. Si genera un equilibrio dinamico e senza fine tra i due estremi simili



le a quello proposto dal *Taijitu*, raggiungendo un'unità dinamica di poli apparentemente opposti.<sup>7</sup> Il *Taijitu* o *T'ai-chi T'u* è il simbolo taoista per eccellenza e rappresenta proprio la polarità in continuo divenire tra il divino individuo immaginario maschile (Yang) e il divino immaginario femminile (Yin), in cui ogni forza contiene in sé un minimale elemento della forza opposta.<sup>8</sup>



**Figura 10** Rappresentazione grafica dei concetti di paradosso, *trade-off* e dilemma

Se nella cultura orientale si è sempre celebrata la coesistenza di tensioni contrapposte, in quella occidentale esse sono state quasi sempre interpretate negativamente, pur riconoscendole alla radice di ogni esperienza umana: vita e morte, bene e male, corpo e anima.<sup>9</sup> Solo in tempi relativamente recenti si è iniziato a mettere in discussione i principi della logica classica. In particolare, il filosofo e matematico Russell ha formulato un paradosso che si auto-afferma e nel contempo si auto-nega, minando così alla base la rigida bivalenza della logica classica del 1 o 0, del vero o falso, dell'A o non-A. Questo paradosso attiene all'insieme di tutti gli insiemi che non sono elementi di se stessi. È tale insieme elemento di se stesso? Se sì, allora non

<sup>7</sup> Suzuki 1968, cit. in Capra 1997, 166: «L'idea fondamentale del Buddhismo è di superare il mondo degli opposti, un mondo costruito dalle distinzioni intellettuali [...] e di comprendere il mondo spirituale della non-distinzione, che comporta il conseguimento di un punto di vista assoluto».

<sup>8</sup> Cf. Capra 1997, 166-7: «Poiché tutti gli opposti sono interdipendenti, il loro conflitto non può mai finire con la vittoria totale di uno dei due poli, ma sarà sempre una manifestazione dell'azione reciproca tra l'uno e l'altro polo. [...] Questa idea di equilibrio dinamico è essenziale per il modo in cui l'unità degli opposti è sperimentata nel misticismo orientale. Non è mai un'identità statica, ma sempre un'interazione dinamica tra due estremi».

<sup>9</sup> Si pensi alla concezione dell'*ápeiron* (infinito, indistinto) di Anassimandro o al mito platonico dell'androgino.

appartiene a se stesso poiché l'unico criterio per l'appartenenza è che l'insieme sia un insieme che non appartenga a se stesso. Se no, allora appartiene a se stesso poiché soddisfa la condizione di appartenenza. Questo paradosso colpisce al cuore la matematica in quanto essa si fonda sulla teoria degli insiemi classici. Tale teoria è stata messa in discussione da quella degli insiemi sfocati, così come la fisica classica e, più in generale, la visione positivista del mondo reale è stata messa in discussione da quella quantistica per la quale le entità sono insiemi di relazioni arbitrariamente isolate all'interno di un insieme di relazioni più ampio. Questo porta a riconoscere l'influenza dell'osservatore sullo stato dell'entità osservata da cui il principio d'indeterminazione di Heisenberg e i collegati paradossi, tra i quali quello del 'gatto mezzo vivo e mezzo morto' di Schrödinger. Quanto più si vanno estendendo gli ambiti di applicazione della fisica quantistica, tanto più profondamente viene minata l'assunzione per cui esiste una realtà data. Anche l'autopoiesi dei sistemi viventi di Maturana e Varela (1987) ha poi intaccato profondamente la visione positivista del mondo reale, proponendone una costruttivista. I due autori ritengono che un sistema vivente non reagisca meccanicamente agli stimoli ambientali, ma risponda agli stessi specificando le modifiche strutturali necessarie al mantenimento del suo schema di organizzazione, generando il paradosso 'struttura organizzativa aperta vs. schema di organizzazione chiuso'. La riproduzione di quest'ultimo, finalizzato a che il sistema mantenga la propria identità, diventa l'obiettivo del sistema stesso che risulta perciò autoreferenziale. Per Luhmann, che estende l'idea dell'autopoiesi ai sistemi sociali: «There are paradoxes everywhere, wherever we look for foundations» (1988, 154).<sup>10</sup>

È comunque con l'avvento dell'esistenzialismo e, soprattutto, del decostruzionismo che si è iniziato a ritenere importante provare a investigare la portata cognitiva dei paradossi. Il decostruzionismo di Derrida (cf. in particolare 1975) si differenzia dalle metodologie tradizionali della critica letteraria proprio perché propone una strategia di lettura che non sia volta a stabilire quale sia il significato (o i significati) di un'opera letteraria ma, al contrario, vuole metterne in luce quelle contraddizioni logiche e linguistiche che le impediscono di emettere un messaggio 'pieno' e coerente. Ogni significato dunque vive in un flusso continuo che ne impedisce la completa comprensione: è la relazione fra i poli (creati dalle contraddizioni interne) che lo individua, sempre

---

<sup>10</sup> È doveroso specificare che secondo Maturana e Varela i sistemi sociali non possono essere considerati sistemi autopoietici, ma sono piuttosto l'elemento in cui gli esseri umani realizzano l'autopoiesi attraverso l'operare del linguaggio (cf. 1987, 190). Luhmann accoglie invece senza esitazioni tale possibilità, riconoscendo come esistano forme diverse di autopoiesi basate sulla vita ma anche sul senso. I sistemi sociali utilizzerebbero così la comunicazione come proprio peculiare metodo di riproduzione autopoietica (cf. 1990).

diverso nello spazio e nel tempo. E valicando i confini della critica letteraria, Derrida insiste sul carattere ‘indecidibile’ di qualunque segno per far emergere nel testo – e tutto è testo, anche la società o la realtà (si veda sez. 2, § 3.2.1) – ciò che non è possibile comprendere dal punto di vista delle opposizioni binarie della filosofia classica: ciò che non è né bene né male, né vero né falso, né puro né impuro.

Riabilitando l’incredibile portato cognitivo dei paradossi, si è quindi iniziato a riconoscerli come uno strumento chiave per alimentare la creatività e supportare così intuizioni complesse:<sup>11</sup>

Paradoxes have played a dramatic part in intellectual history, often foreshadowing revolutionary developments in science, mathematics and logic. Whenever, in every discipline, we discover a problem that cannot be solved within the conceptual framework that supposedly should apply, we experience an intellectual shock. The shock may compel us to discard the old framework and adopt a new one. It is to this process of intellectual molting that we owe the birth of many of the major ideas in mathematics and science. The paradox of incommensurables (exemplified by the diagonal of a square, which cannot be related to the sides of the square in terms of rational numbers) led to the concept of the continuum. Zeno’s paradox of Achilles and the tortoise gave birth to the idea of convergent infinite series. Antinomies (internal contradictions in mathematical logic) eventually blossomed into Gödel’s theorem. The paradoxical result of the Michelson-Morley experiment on the speed of light set the stage for the theory of relativity. The discovery of the wave-particle duality of light forced a re-examination of deterministic causality, the very foundation of scientific philosophy, and led to quantum mechanics. (Rapoport 1967, 50)

In estrema sintesi, il paradosso può essere definito come

an idea involving two opposing thoughts or propositions which, however, contradictory, are equally necessary to convey a more imposing, illuminating, life-related or provocative insight into truth than either fact can muster in its own right. (Slaatte 1968, 4)

---

**11** Rothenberg chiama il processo creativo delle menti geniali *Janusian thinking*: «In an apparent defiance of logic or of physical possibility, the creative person consciously formulates the simultaneous operation of antithetical elements and develops those into integrated entities and creations. It is a leap that transcends ordinary logic» (1979, 55). E Lewis precisa: «Mozart and Beethoven linked harmony and discord to fuel their musical inspiration. Artists such as Picasso and van Gogh used jarring juxtapositions to portray the ambiguity, diversity, and complexity of perceptions. And Einstein envisioned a man falling off a building at rest relative to things falling beside him and moving relative to sights he passed on the way down, forever altering understandings of physics» (2000, 764-5).

Quindi, se di primo acchito può apparire come una trappola del pensiero come dell'azione, il paradosso è invece parte integrante e ineliminabile della vita reale e, forse ancora di più, di quella aziendale;<sup>12</sup> e questo a causa della crescente complessità dell'agire imprenditoriale:

As our world becomes more global, fast paced and hypercompetitive, competitive advantage may increasingly depend on success in managing paradoxical strategies – strategies associated with contradictory, yet integrated tensions. (Smith, Binns, Tushman 2010, 448)

Si pensi solo alle tensioni a livello di missione (profitto economico/ responsabilità sociale e breve/lungo termine) che emergono quando un'impresa si pone l'obiettivo di contemperare le contrastanti esigenze degli *stakeholder*.<sup>13</sup> I paradossi, tuttavia, sono ancora interpretati nelle teorie strategiche dominanti come fenomeni anomali e irregolari da evitare a ogni costo (Bowman 1980; Czarniawska 2005; Fairhurst 2018). Questo perché l'economia aziendale origina da quella (neo)classica che, ambendo a raggiungere un equilibrio statico, ha sviluppato molti 'strumenti' per scegliere tra un dilemma o determinare il punto di ottimo di un *trade-off*, ma nessuno per identificare, rappresentare e, soprattutto, 'gestire' un paradosso, da cui la necessità di ridurlo ai casi precedenti, iper-semplificando la realtà anche a scapito della vitalità aziendale (cf. Pascale 1990, 85).

Rasche (2008) rigetta l'approccio positivista sottostante l'economia (neo)classica e ricorre al decostruttivismo per evidenziare come le assunzioni alla base delle più consolidate teorie strategiche oscuro la natura paradossale dell'agire imprenditoriale. In particolare, evidenzia l'esistenza di paradossi fondativi a livello di:

- contesto strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come l'organizzazione e l'ambiente siano entità distinte e la necessità per la prima di adattarsi al secondo ipotizzandolo oggettivo, preesistente e dato. Per Rasche, invece, l'ambiente è in realtà una costruzione soggettiva della singola organizzazione, cosicché adattarsi all'ambiente significa per l'organizzazione adattarsi, alla fine, a se stessa;<sup>14</sup>

<sup>12</sup> I paradossi strategici derivano comunque da «contradictory yet interrelated elements that exist simultaneously and persist over time», più che da pensieri o proposizioni contraddittori ma interrelati, come nel caso dei paradossi logico-linguistici (Smith, Lewis 2011, 382).

<sup>13</sup> Cf. Lewis 2000; Gao, Bansal 2013; Hahn et al. 2015, 2018; Schaltegger et al. 2016.

<sup>14</sup> Per un interessante approfondimento riguardo all'ambiente e alla sua ridefinizione cf. Maturana e Varela 1987. Tale concetto, in relazione alla dimensione organizzativa intesa come sistema autopoietico, perde definitivamente il classico significato di realtà esterna predeterminata. In quanto sistema cognitivo autoreferenziale l'azienda

- processo strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come la formulazione e l'implementazione strategica siano due attività distinte. Stabiliscono inoltre il primato del pensiero sull'azione, ipotizzando che la strategia venga prima formulata dal top manager, sviluppando una serie di analisi del contesto di riferimento, e solo successivamente implementata. Per Rasche, invece, qualsiasi decisione non è giustificabile *ex ante*, in quanto attiva altre decisioni che cambiano il contesto di riferimento, cosicché essa può essere giustificata solo *ex post*;
- contenuto strategico: le teorie strategiche dominanti assumono come la generalizzazione e l'applicazione delle prescrizioni strategiche siano momenti distinti e la completezza di significato delle stesse, ipotizzandole valide indipendentemente dal contesto di applicazione. Per Rasche, invece, il contesto è sempre denso di significato, cosicché le prescrizioni necessitano di essere cambiate in corso di applicazione per contestualizzarle.

Le teorie strategiche dominanti, in quanto non paradossali, nascondono la reale complessità del mondo risultando, perciò, tanto eleganti e precise, quanto poco utili a supportare un'efficace gestione imprenditoriale. Nell'incapacità di gestire la coesistenza di tensioni contrapposte, le imprese tendono a non problematizzarle, perseguendo la direzione strategica già in atto a causa delle «inerzie organizzative» (cf. Kelly, Amburgey 1991). Rinnegare l'esistenza dei paradossi significa, però, nascondere la complessità della realtà che la strategia aziendale ambisce a gestire. Accettare la loro esistenza, viceversa, impone di sviluppare «a radically different notions of management» (Mitroff 1995, 749). Quindi, nonostante il primo istinto porti le imprese a negare o evitare il paradosso inseguendo una fallace sensazione di ordine e sicurezza (Farson 1996), esse devono sforzarsi a identificarlo, rappresentarlo e, soprattutto, 'gestirlo' per alimentare un pensiero strategico *out of the box*, dal momento che la contraddizione è la «casa della creatività» (cf. Fiol 1995; a supporto cf. anche Lado et al. 2006).

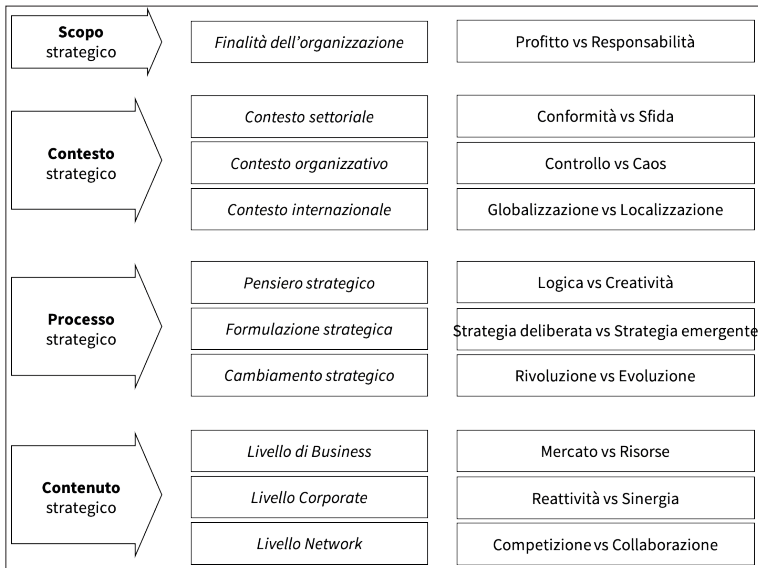
Sempre più studiosi, ma anche *practitioner* (cf. Said Business School, Heidrick & Struggles 2015), riconoscono comunque nei paradossi strategici delle leve fondamentali per garantire la sopravvivenza di un'impresa nel lungo termine (cf. Lüscher, Lewis 2008; Ashforth, Reingen 2014). Questo per la possibilità che offrono di supportare, *in primis*, uno sviluppo dell'impresa in grado di preservarne e nel contempo trasformarne l'identità (cf. Handy 1994; Farjoun 2016). Anche De Wit

---

'emana' infatti l'ambiente a lei più favorevole, che diventa così un'attiva costruzione e non più una rappresentazione passiva. Di conseguenza, anche l'adattamento dell'una all'altro da passivo diventa attivo. Questi sono reciproche fonti di perturbazione capaci di innescare cambiamenti strutturali che l'azienda può sfruttare per alimentare la conoscenza organizzativa tramite continui processi di apprendimento.

---

e Meyer (2010) partono dal riconoscimento delle dimensioni strategiche per evidenziare i paradossi fondamentali che le imprese si trovano concretamente ad affrontare. Alle tre dimensioni strategiche analizzate da Rasche aggiungono, tuttavia, coerentemente con l'interpretazione organicista dell'impresa accolta in questo lavoro, quella dello scopo strategico [fig. 11], il cui paradosso caratterizzante è, coerentemente in questo caso con l'accoglimento della missione 'sostenibile', quello che contrappone il profitto economico alla responsabilità sociale.



**Figura 11** Le quattro dimensioni strategiche di De Wit, Meyer 2010

Biloslavo, Bagnoli e Figelj (2013) dando invece maggior risalto alla dimensione temporale distinguono i paradossi strategici che insistono sul medio termine da quelli che insistono sul lungo termine; tra questi ultimi, operano un'ulteriore distinzione tra quelli che riguardano le economie e la cultura organizzativa da quelli che coinvolgono la missione aziendale; differenziano poi questi ultimi fra i paradossi che riguardano l'orientamento al portafoglio e alla crescita e il paradosso che caratterizza lo scopo strategico, ossia il paradosso 'profitto economico vs. responsabilità sociale'. Smith e Lewis (2011), infine, estendono l'analisi oltre i paradossi strategici distinguendo i paradossi dell'organizzazione, tra i quali 'controllo vs. flessibilità'; dell'apprendimento, tra i quali 'tradizione vs. innovazione'; della performance, tra i quali 'profitto economico vs. responsabilità sociale', ma anche 'medio termine vs. lungo termine' e 'stabilità vs. cambia-

mento'; e dell'appartenenza, che si focalizzano sul tema dell'identità aziendale: «Identity fosters tensions between the individual and the collective and between competing values, roles, and memberships» (Smith, Lewis 2011, 383). Al crescere delle dimensioni dell'impresa si moltiplicano i paradossi di appartenenza che non saranno più declinati solo tra individuo e gruppo, contrapponendo la necessità del primo di sentirsi simile ma nel contempo anche diverso dagli altri membri dell'organizzazione, ma anche tra diversi gruppi all'interno dell'impresa: diversi reparti, diverse filiali ecc. Allargando ulteriormente il campo di osservazione, il paradosso di appartenenza si può declinare anche tra l'impresa nel suo complesso e il suo settore industriale, contrapponendo la necessità della prima di sentirsi simile ma nel contempo anche diversa dai concorrenti.

Definito cosa sia un paradosso (strategico) e affermata l'importanza di non nascondersi per alimentare la creatività aziendale, è possibile iniziare a rispondere alla seconda domanda inizialmente posta, approfondendo le modalità più efficaci per identificarli, rappresentarli e, soprattutto, 'gestirli' nel caso di una specifica impresa. Le classificazioni sovraesposte permettono di orientarsi nel mondo dei paradossi (non solo) strategici, ma non sono sufficienti per identificare le tensioni contrapposte caratterizzanti uno specifico caso aziendale. A tal fine è possibile impiegare diversi metodi e approcci. Quello di più immediata comprensione è forse l'approccio psicodinamico (cf. ad es. Argyris 1993; Argyris, Schön 1996; Ybema 1996; Vince, Broussine 1996), che prevede la collaborazione attiva tra ricercatori e membri dell'impresa. Tramite l'interazione e il continuo confronto tra le diverse prospettive, i partecipanti al lavoro di ricerca possono identificare gli errori comunicativi e i conseguenti fraintendimenti, individuando così i nodi delle tensioni latenti. L'approccio narrativo prevede invece uno studio meno collaborativo, ma in cui è altrettanto importante la presenza dei ricercatori nell'impresa: partendo dal presupposto che tutto è testo, se debitamente circoscritto, si possono applicare le diverse tipologie di analisi testuale ai 'discorsi' dell'impresa: dalle conversazioni orali alle mail, dai documenti interni ai materiali informativi o pubblicitari. Prestando particolare attenzione agli usi marcati del linguaggio come l'ironia, il sarcasmo, o al rifiuto di determinati termini, è possibile individuare i contrasti irrisolti (cf. ad es. Hatch, Ehrlich 1993; O'Connor 1995; Hatch 1997). Idealmente, l'approccio migliore è quello che riesce a mettere a sistema metodi diversi, concentrandosi ora sull'uno ora sull'altro, per far emergere le tensioni anche dal raffronto metodologico (cf. Lewis 2000, 772-3 e relativa bibliografia).

Una volta identificati i paradossi strategici, si pone il problema di rappresentarli per renderli facilmente comprensibili ai manager, prerequisito indispensabile per poi provare a 'gestirli'. Anche in questo caso è possibile impiegare diversi metodi e approcci, che generalmente condividono l'importanza di precisare il contesto spazio-tempora-

le nel quale i paradossi emergono. Questo perché le tensioni contrapposte possono manifestarsi sia in contesti spaziali diversi quali, ad esempio, conversazioni private e pubbliche (Ybema 1996) e percezione dei manager e degli operai (Martin 1992), che in contesti temporali diversi (Ropo, Hunt 1995). Non solo: la comprensione di un paradosso può migliorare mappandolo in un contesto spaziale caratterizzato da un numero maggiore di dimensioni, così come in un contesto temporale dinamico. L'importanza di rappresentare i paradossi precisando il contesto spazio-temporale nel quale emergono introduce anche le modalità e gli approcci proposti in letteratura per la loro 'gestione'.

Poole e Van de Ven (1989) riconoscono quattro modalità per 'gestire' i paradossi. La prima, l'accettazione, potrebbe essere descritta più come una preconditione che come una strategia vera e propria: in questo caso l'impresa prende atto delle tensioni contrastanti e cerca di non scegliere in favore dell'una o dell'altra (evitando, così, di ridurre il paradosso a un dilemma), ma di perseguire attivamente le implicazioni paradossali e di usarle per l'avanzamento della ricerca. La seconda viene definita 'separazione spaziale' o 'spazializzazione': l'apparente contrasto tra due poli viene gestito distanziando i poli stessi in diversi livelli, come ad esempio micro e macro, individuo e società, la parte e l'intero. Secondo questo approccio, la tensione viene risolta riconducendo l'azione di un polo a un livello e l'azione del secondo a un altro livello, superiore o inferiore al primo. Perché tale strategia funzioni, è fondamentale chiarire nel modo più chiaro e dettagliato possibile le relazioni che legano i diversi livelli; in caso contrario, il contrasto apparente rischia di trasformarsi in conflitto aperto. Simile a questa è la terza strategia, detta 'separazione temporale' o 'temporalizzazione': l'azione di un polo prevale in un determinato momento, mentre l'azione del secondo si farà più forte in un altro momento. Si prevedono tre tipi di relazioni fra le tensioni contrapposte: possono limitarsi a esistere in giustapposizione; possono influenzarsi vicendevolmente; possono creare l'una le condizioni di sviluppo dell'altra. La quarta modalità, infine, è la 'dialettica': laddove la separazione spaziale o temporale delle due tensioni contrapposte – tesi e antitesi – non sia praticabile, è possibile che ci si trovi in presenza di una limitazione concettuale, risolvibile solo con l'introduzione di un terzo e nuovo concetto o prospettiva: la sintesi. Queste quattro modalità di 'gestione' dei paradossi, ancora per Poole e Van de Ven, sono distinte a livello teorico, ma possono essere combinate a livello pratico, tenendo sempre a mente che: «No matter which of the four responses are chosen, working with paradoxes is challenging» (1989, 567).

Tuttavia, la vera sfida è 'gestire' le tensioni contrapposte simultaneamente: 1 e 0, A e non-A, sebbene sia difficile da realizzare e da mantenere (Burton, Obel, Håkansson 2015; Birkinshaw, Gibson 2004; Gupta, Smith, Shalley 2006; Güttel, Konlechner 2009). 'Deparadossificare' attraverso la spazializzazione o la temporalizzazione porta, in-



fatti, a disperdere la presenza simultanea delle tensioni contrastanti e quindi ad annullare la carica propulsiva e creativa del paradosso. Il ricorso alla 'dialettica' genera comunque un conflitto tra le due tensioni contrapposte, diversamente che nella trialettica dove la contrapposizione è 'gestita' facendo riferimento a un contesto spazio-temporale più ampio. Sembrano almeno in parte accogliere tale prospettiva Bloodgood e Chae (2010) e Smith e Lewis (2011). I primi due studiosi sostiene l'opportunità di 'gestire' dinamicamente i paradossi oscillando tra i due poli opposti che li caratterizzano per favorire l'apprendimento organizzativo. Le seconde ipotizzano un modello di equilibrio dinamico per la 'gestione' dei paradossi che integri le modalità di accettazione e risoluzione proposte da Poole e Van de Ven. Entrambe le proposte, tuttavia, ampliano il contesto temporale di riferimento esplorando la possibilità di coesistenza dinamica tra le tensioni contrapposte caratterizzanti un paradosso, ma non anche quello spaziale. A tal fine è possibile provare ad aumentare le dimensioni utilizzate per rappresentarlo. Più precisamente, s'immagina di ampliare il contesto spaziale di riferimento rappresentando simultaneamente - per poi provare a 'gestire' - due paradossi tra loro logicamente collegati.

A nostro giudizio, infatti, l'errore di partenza è agire considerando un singolo paradosso strategico alla volta. La chiave per l'efficace (ed efficiente) 'gestione' di un paradosso non è nell'accettazione o nella separazione (temporale o spaziale) dei poli opposti che lo caratterizzano, ma nella sua 'combinazione' - termine che deriva dall'aggettivo latino *bini*, 'a due a due' - con un altro paradosso logicamente collegato. Al fine di chiarire il ragionamento è utile partire dalla modalità immaginata per la rappresentazione dei due paradossi combinati. Questa si realizza ricorrendo a un piano cartesiano dove l'asse delle ordinate rappresenta un paradosso (gli estremi della retta indicano i poli opposti che lo caratterizzano) quale, rifacendosi all'esempio della missione 'sostenibile': 'profitto economico vs. responsabilità sociale'; mentre l'asse delle ascisse l'altro paradosso che si ritiene logicamente combinabile con il primo e che, nell'esempio accolto, potrebbe essere quello che contrappone le strategie competitive: 'differenziazione vs. leadership di costo' [fig. 12]. Le due coppie di tensioni richiamate appaiono contrapposte e inconciliabili se considerate singolarmente, ma conciliabili e, addirittura, sinergiche se considerate congiuntamente. Il perseguimento della responsabilità sociale, partendo dall'accoglimento dei principi dell'economia circolare, comporta, infatti, tra le altre cose, la ricerca di ridurre al minimo i consumi di materie e il ricorso, soprattutto, a quelle rigenerabili. Questi principi hanno come externalità positive la riduzione dei rischi di mancato approvvigionamento e, anche in forza di quest'ultimo aspetto, dei costi di produzione attuali e futuri. Tutto ciò supporta il perseguimento di una strategia di leadership di costo, come evidenzia la curva che tende a quest'ultima partendo dalla responsabilità sociale. Il perseguimento della respon-

sabilità sociale, sempre partendo dall'accoglimento dei principi dell'economia circolare, comporta, tuttavia, anche la ricerca di aumentare al massimo la qualità dei prodotti offerti per allungarne la vita utile, condizione che abilita pure il passaggio dalla vendita all'affitto dei prodotti stessi. Questi principi hanno come esternalità positive l'aumento dell'immagine dell'azienda e, anche in forza di quest'ultimo aspetto, dei prezzi di vendita e, quindi, dei ricavi attuali e futuri. Tutto ciò supporta il perseguimento di una strategia di differenziazione e, quindi, del profitto economico, come evidenzia la curva che li collega. L'evidenza di poter aumentare il profitto economico investendo di più in responsabilità sociale creerà un circolo virtuoso tra le due tensioni che apparivano inizialmente contrapposte e inconciliabili.

La figura finale che emerge assume la forma di un infinito che circola senza soluzione di continuità dal polo della responsabilità sociale, a quello della leadership di costo, per proseguire al polo della differenziazione e, quindi, a quello del profitto economico, per risalire poi al polo della responsabilità sociale, riiniziando così il giro. I due occhielli dell'infinito fungono da attrattori, coerentemente con quanto sostenuto dalla trialettica, e sono, appunto, la riduzione (dei consumi, dei rischi e quindi) dei costi di produzione, e l'aumento (della qualità dei prodotti, dell'immagine aziendale e quindi) dei ricavi di vendita. Il ricorso alla forma dell'infinito fa immediatamente percepire non solo la dinamicità del modello di rappresentazione proposto, ma anche l'ambizione di 'gestire' i due paradossi raggiungendo un equilibrio dinamico tra le tensioni contrapposte che li caratterizzano. Quindi, se la dimensione spaziale del modello è manifesta, quella temporale è nascosta, ma altrettanto esplicita. Nell'esempio presentato, infatti, il ricorso alla forma dell'infinito permette di evidenziare come l'investimento in responsabilità sociale porti ad aumentare il profitto economico nel breve termine attraverso la riduzione dei costi di produzione e l'aumento dei ricavi di vendita presenti – in virtù, rispettivamente, della riduzione dei consumi di materie e dell'aumento dell'immagine aziendale –, ma anche futuri – in virtù, rispettivamente, della riduzione dei rischi di approvvigionamento e dell'aumento della qualità dei prodotti. L'origine del piano cartesiano, ossia il punto in cui le due rette ortogonali si intersecano, identifica, infine, il significato strategico che permette di trasformare due coppie di tensioni contrapposte, in sinergiche. Nell'esempio presentato, il significato strategico è quello della 'sostenibilità' che va, tuttavia, interpretata nel contesto più ampio possibile, ossia sostenibilità ambientale e sociale, ma anche economica. Pur nella sua semplicità, l'esempio presentato permette di apprezzare come il modello proposto intenda supportare la rappresentazione, ma nel contempo anche la 'gestione' dei paradossi strategici, rendendo facilmente interpretabili le tensioni che li caratterizzano e le relazioni tra le stesse intercorrenti, così da creare le condizioni per un confronto e un dibattito tra i manager più informato.

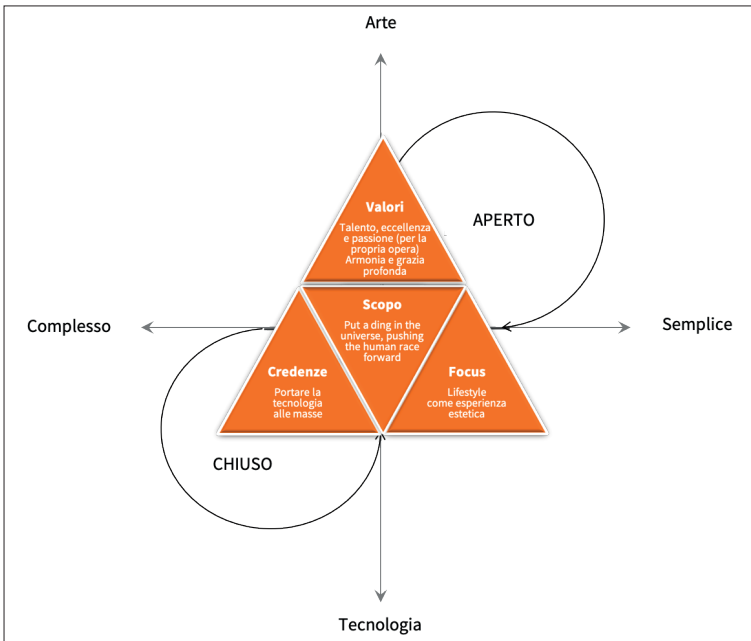
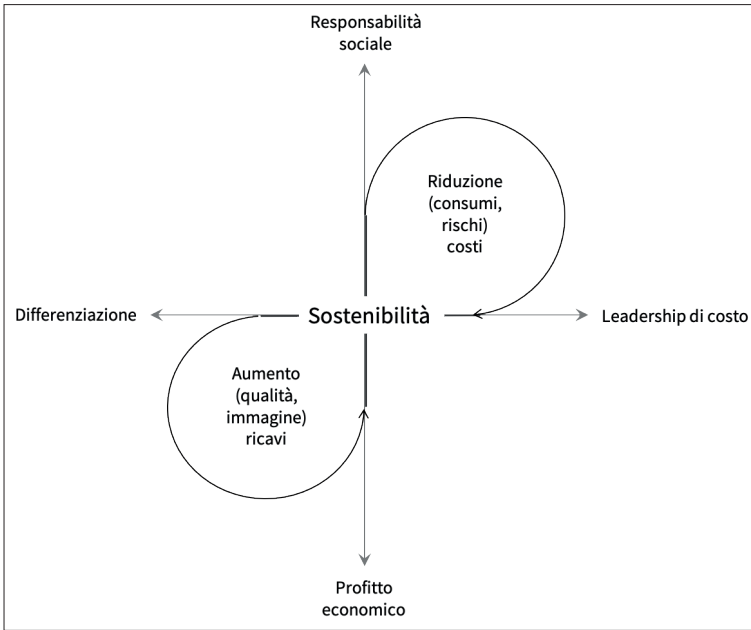


Figure 12-13 I paradossi della sostenibilità e della missione di Apple

L'esempio presentato è partito dai paradossi che emergono volendo perseguire una missione 'sostenibile', ma il modello proposto può essere applicato per rappresentare e 'gestire' qualsiasi paradosso, strategico e non. Tuttavia, con particolare riferimento ai paradossi strategici si può tentare di fare un ulteriore passo in avanti. Nel caso della missione di qualsiasi impresa si può immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici: il 'paradosso dell'organizzazione' e il 'paradosso del settore'. Il primo è il paradosso principale che caratterizza solo l'impresa focale: è costituito da tensioni contrastanti presenti a livello organizzativo e collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo', da cui la sua rappresentazione attraversa l'asse delle ordinate. Il secondo è il paradosso principale che caratterizza tutte le imprese del settore industriale nel quale l'impresa focale opera: è costituito da tensioni contrastanti presenti a livello di settore industriale e collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze', da cui la sua rappresentazione attraversa l'asse delle ascisse. Il paradosso del settore è inoltre funzionale a supportare la definizione dell'identità dell'impresa focale per *somiglianza* alle altre imprese operanti nel medesimo settore, mentre quello dell'organizzazione per *differenza* rispetto alle medesime imprese. La sfida per l'impresa è definire dei significati strategici funzionali a trasformare le tensioni contrapposte sottostanti i suoi paradossi dell'organizzazione e del settore.

Prendendo ad esempio Apple al tempo di Steve Jobs [fig. 13], le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso dell'organizzazione erano tra 'arte' e 'tecnologia'. Solo apparentemente contrapposte dato che lo stesso Jobs ripeteva spesso che «i grandi artisti e i grandi tecnici si assomigliano: sia gli uni sia gli altri desiderano esprimere se stessi» (Isaacson 2011, 605). I valori strategici – talento, eccellenza, passione (per la propria opera), armonia e grazia profonda – sono immediatamente riconducibili al polo dell'arte e, almeno in parte, contrapponibili a quello della tecnologia che, invece, ben informa lo scopo strategico, ossia: lasciare un segno nell'universo, facendo progredire l'umanità. Le tensioni contrapposte caratterizzanti il paradosso del settore erano tra 'semplice' e 'complesso'. Anche in questo caso solo apparentemente contrapposte, come ci ha insegnato la teoria del caos, che evidenzia come semplici equazioni deterministiche possono generare sistemi complessi. Il focus strategico – *lifestyle* come esperienza estetica – è immediatamente riconducibile al polo della semplicità e, almeno in parte, contrapponibile a quello della complessità che, invece, ben informa la credenza strategica dell'opportunità di portare la tecnologia alle masse. Collegando il polo della tecnologia a quello della complessità si genera l'attrattore 'chiuso': Apple è un'impresa verticalmente integrata che non ammette prodotti 'Apple compatibili', neanche a livello di accessori. Emblematico è l'esempio della cover per l'iPad che è stata realizzata da Apple in un secondo

momento solo per evitare l'utilizzo di custodie non Apple: per Jobs il prodotto era così bello che non doveva essere coperto. Non ammette, addirittura, neanche la possibilità di smontare i suoi prodotti stante che hanno chiusure speciali rimuovibili solo dai tecnici Apple. Tuttavia, collegando il polo dell'arte a quello della semplicità si genera l'attrattore 'aperto': attraverso l'iPhone e la piattaforma iTunes si è per la prima volta data la possibilità a chiunque di essere costantemente collegato ai social network e, soprattutto, di creare prodotti software, le famose Apps, commercializzabili in tutto il mondo. Volendo percorrere l'infinito che caratterizza la missione di Apple, si può affermare che l'impresa si ispira all'arte per realizzare prodotti con interfacce clienti sempre più semplici e intuitive al fine di aprire una finestra sul mondo, ma a tal fine deve affrontare e risolvere delle complessità tecnologiche importanti da cui la scelta di avere un sistema chiuso. Infine, il famoso «Think different» è il significato strategico che permette di trasformare le due coppie di tensioni contrapposte in sinergiche, e va quindi posizionato nel punto in cui le due rette ortogonali che rappresentano i due paradossi si intersecano.

## 2.4 La visione aziendale

La visione aziendale è un concetto tanto intimamente collegato a quello della missione aziendale quanto ben distinto. Nella pratica manageriale sono però spesso confusi non distinguendo cosa deve essere immutabile, ossia la missione, da cosa può essere invece mutato, ossia la visione, per stimolare una tensione continua alla crescita quali-quantitativa dell'impresa. Mentre la missione aziendale esprime perché l'impresa è stata costituita nel passato e continua a esistere nel presente, descrivendone lo scopo e i valori fondamentali, la visione aziendale esprime dove l'impresa vuole arrivare nel futuro, identificando un obiettivo altamente sfidante che ambisce a raggiungere. Ricorrendo a una metafora, è come se l'impresa scorgesse all'orizzonte un monte dietro cui si intravede una stella. Quest'ultima, la missione, non potrà mai essere totalmente raggiunta, ma farà da guida nell'arrivare e quindi scalare il monte, l'attuale visione. Una volta sormontato il monte, sempre seguendo la stessa stella, emergerà all'orizzonte un nuovo monte da scalare, la nuova visione. Quando ciò non accade, significa che l'impresa è convinta di essere già 'arrivata', il che porta i membri dell'organizzazione a 'vivere sugli allori'. Identificare la missione è quindi un processo di scoperta, mentre impostare la visione è un processo creativo.

Paradossalmente, la visione aziendale trasforma i concetti astratti che caratterizzano la missione aziendale in obiettivi 'visibili' e, quindi, concreti, ma scaturlisce da un'astrazione: parafrasando la defini-

zione di Craig Hickman e Michael Silva, la visione nasce da un viaggio mentale che aiuta a passare dal noto all'ignoto: aiuta a inventarsi il futuro partendo da una ricomposizione creativa di fatti, speranze, sogni, rischi e opportunità (Hickman, Silva 1984). La visione aziendale è più ampia di un obiettivo strategico, descrivendo una situazione futura possibile e desiderabile, senza precisarne, però, i dettagli. I *top manager* miopi pensano a definire gli obiettivi strategici, soprattutto a breve termine, focalizzandosi su ciò che verosimilmente può accadere. I leader visionari pensano a qualcosa di più sfidante, profondo, lungimirante e rischioso, funzionale a tracciare il senso della direzione per l'impresa, perché è proprio tale immagine mentale di una potenziale situazione futura dell'organizzazione a rendere possibile la scelta di una direzione:

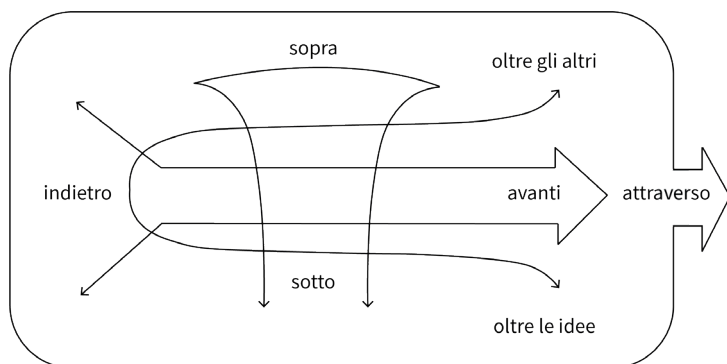
The critical point is that a vision articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organisation, a condition that is better in some important ways than what now exists. [...] With a vision, the leader provides the all-important bridge from the present to the future of the organisation. (Bennis, Nanus 1985, 89-90)

Questa interpretazione della visione aziendale è totalmente coerente con l'idea di guardare all'impresa come a un sistema complesso. I risultati emersi dalle simulazioni sviluppate dalla teoria dei sistemi complessi sia caotici che adattativi affermano, infatti, la possibilità per i *top manager* di fissare poche e semplici leggi che, regolando la condotta dei singoli individui, gli permettono di sviluppare il desiderato *pattern* di comportamento. Sottolineano perciò l'importanza della formulazione della visione aziendale equiparandola metaforicamente al concetto di 'attrattore'. Nel caso poi dei sistemi autopoietici si afferma come il coordinamento dei membri dell'organizzazione sia garantito dall'identità dell'impresa espressa in termini qualitativi attraverso la visione aziendale. L'ultima è intesa come un *pattern* di comportamento da sviluppare: un'aspirazione da soddisfare ovvero un attrattore da attivare, similmente a quanto prima affermato. Questo non è però scelto dai *top manager* ma è l'unico vero input/output dell'impresa, in quanto è costituito dalle relazioni tra le aspettative, le attese, le speranze, le possibilità dei soggetti che sono componenti dell'impresa stessa. L'idea della visione aziendale come attrattore è stata sviluppata anche all'interno della trialettica:

This perspective is very similar to the idea that people will work toward the accomplishment of a vision by which they are inspired (i.e., find attractive) ... Writings on the role of vision in organizations state that it is not necessary to create dissatisfaction with the present, only to provide a possible future that is attractive and enrolling. (J. Ford, L. Ford 1994, 776)

Per definire la visione aziendale i *top manager* devono essere logicamente dei visionari, non solo degli strateghi. In particolare, secondo Näsì 1991, devono avere la capacità di vedere [fig. 14]:

- avanti, condizione necessaria per sviluppare una visione del futuro;
- indietro, perché una visione del futuro richiede la comprensione del passato;
- sopra, per vedere la foresta dall'alto, ossia il complesso sistema aziendale;
- sotto, per vedere l'albero dal basso, ossia gli elementi del sistema aziendale;
- oltre gli altri, perché una visione del futuro richiede pensiero laterale, ossia la capacità di vedere le cose in maniera diversa da come le vedono le altre persone;
- oltre le idee, perché una visione del futuro richiede di contestualizzare le idee creative;
- attraverso, per mettere a sistema tutte le altre capacità di vedere e arrivare a un risultato.



**Figura 14** Gli elementi della capacità di vedere in base alla proposta di Näsì 1991

Una visione aziendale può essere molto o poco sfidante ma non giusta o sbagliata, perché si basa sulla creazione di un futuro, non sulla sua previsione. La sua realizzazione non dipende poi tanto dall'aver definito un obiettivo poco sfidante o dall'aver un leader carismatico (al punto che spesso l'obiettivo è raggiunto dopo la scomparsa del leader stesso), né dall'aver formulato la giusta strategia (anche le imprese procedono per tentativi ed errori), quanto piuttosto dall'aver immaginato un futuro possibile e desiderabile partendo dai punti di forza dell'impresa, senza tuttavia fermarsi a questi e quindi andando cioè oltre le attuali risorse distintive. Hamel e Prahalad (1989, 1993) par-

lano di 'intento strategico' per identificare un'ambizione irragionevole che diventa la forza trainante per l'impresa. Essi ritengono che si dovrebbe enfatizzare di meno la coerenza strategica e di più la possibilità di fare uno strappo alle regole per estendere la portata delle risorse per una loro più efficace messa a frutto. Come sostengono Paliach e Bagby (1995), di certo il grande leader percepisce i punti di forza più che di debolezza, le opportunità più che le minacce, e le potenzialità per un miglioramento delle performance più che per un loro deterioramento. Inoltre, una grande confidenza (a volte anche eccessiva) può essere particolarmente utile nell'implementare una specifica decisione, persuadendo gli altri e trasmettendo loro l'entusiasmo (cf. Busenitz, Barney 1997). Maturare una visione strategica significa infatti non solo vedere le cose in una nuova prospettiva, ma riuscire anche a farle vedere agli altri.

La visione aziendale va perciò interpretata non come un'utopia irrealizzabile di un grande leader solo al comando, ma una sfida epocale che rendendo fiere le persone di partecipare a quella 'impresa' farà loro approfondire ogni sforzo possibile per trasformarla in realtà. Per realizzare una visione aziendale è infatti fondamentale che sia così tanto assimilata dall'organizzazione da non richiedere al leader di rammentarne i contenuti durante le riunioni. La visione aziendale deve perciò essere condivisibile – e condivisa –, e quindi formulata tenendo conto dei bisogni, valori e sensibilità di tutti i membri dell'organizzazione. Inoltre, deve apparire semplice e chiara in modo che ognuno colga gli obiettivi su cui indirizzare i propri sforzi: come la definiscono Gadiesh e Gilbert (2001), deve concretizzarsi in una frase facile da ricordare e di guida all'azione, che sintetizzi l'essenza della strategia dell'impresa. Infine, deve essere così eccitante da mantenere i membri dell'organizzazione motivati anche in assenza del leader che la ha immaginata.

Collins e Porras dettagliano ulteriormente questo particolare e parlano di «envisioned future» (1996, 73), precisando che si compone di due elementi (73-7):

- un grande e audace obiettivo raggiungibile nel lungo termine, 10-30 anni, ma che trasmetta un senso d'urgenza all'organizzazione coinvolgendola e impegnandola da subito. Tale obiettivo deve essere tangibile, in qualche modo misurabile, per permettere alle persone di capire quando è stato eventualmente raggiunto. Deve essere sfidante, energizzante, un punto focale per unificare gli straordinari sforzi organizzativi che impone il suo raggiungimento, rinforzando lo spirito di squadra. Deve essere chiaro e, quindi, non deve necessitare di alcuna spiegazione; tutte le persone, interne ed esterne all'organizzazione, lo devono capire subito. Deve essere una scommessa incerta con una probabilità di successo non superiore al 50-70%. L'organizzazione deve però riporre in esso una fiducia così ampia da credere di poterlo rag-



- giungere in ogni caso. Ad esempio, il grande e audace obiettivo di Henry Ford è stato «To democratize the automobile» (74);
- una vivida, coinvolgente e specifica descrizione di cosa comporterà il raggiungimento del grande e audace obiettivo. Questa descrizione è necessaria per trasmettere all'organizzazione un'immagine tangibile e credibile del perché sforzarsi per perseguire l'obiettivo. Passione, emozione e convinzione sono parti essenziali della descrizione. Ad esempio, la vivida descrizione di Henry Ford è stata «I will build a motor car for the great multitude [...] It will be so low in price that no man making a good salary will be unable to own one and enjoy with his family the blessing of hours of pleasure in God's great open spaces [...] When I'm through, everybody will be able to afford one, and everyone will have one. The horse will have disappeared from our highways, the automobile will be taken for granted [...] [and we will] give a large number of men employment at good wages» (74). Le imprese spesso costruiscono prima tale vivida descrizione e da questa derivano poi il grande e audace obiettivo.

## 3 L'impresa significativa

Carlo Bagnoli

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 3.1 Un nuovo modello imprenditoriale. – 3.2 La missione 'significante'. – 3.3 I paradossi 'significanti'. – 3.4 La visione 'significante'.

### 3.1 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). Infatti, già prima dell'avvento della crisi, le imprese italiane si trovavano ad affrontare importanti sfide strategiche imposte dall'emersione di tre tendenze:

1. politico-economiche, in particolare la globalizzazione dei mercati di produzione e di sbocco che aumenta l'intensità della competizione internazionale comportando, tra l'altro, una progressiva trasformazione 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. tecnologiche, 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, permet-

tendo o imponendo la riconfigurazione di prodotti, processi e modelli di business.

Studiosi ed esperti concordano nel ritenere che l'innovazione sia ormai l'unica strategia perseguibile 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). Secondo alcune correnti di pensiero è inoltre necessario affiancare all'innovazione tecnologica, volta a modificare le funzioni del prodotto per soddisfare i bisogni espliciti del cliente, l'innovazione culturale, volta a modificarne i significati per soddisfarne anche i bisogni latenti (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.

Spingendosi ancora più avanti nel ragionamento, altre correnti sostengono l'esigenza di affiancare all'innovazione culturale del prodotto l'innovazione culturale della strategia aziendale (si veda, fra gli altri, Battistella, Biotto, De Toni 2012). Accanto all'innovazione di prodotto (e processo) assume, infatti, sempre più importanza l'innovazione strategica, 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), gestendo il paradosso tra maggior valore e costo minore (cf. Kim, Mauborgne 1997). Se l'innovazione tecnologica, *in primis* quella digitale, crea opportunità e necessità evidenti per l'innovazione strategica, altrettanto vale per l'innovazione culturale. I nuovi significati attribuiti ai prodotti (ad es. prodotti sostenibili) devono essere trasferiti anche a tutti gli altri elementi del modello di business (ad es. processi sostenibili, risorse rigenerabili ecc.) per non perdere coerenza strategica.

L'innovazione culturale del prodotto e della strategia non può, per tutte le ragioni esposte in precedenza, prescindere dalla precisa (ri)definizione dell'identità aziendale attraverso la formalizzazione di una chiara missione, dei paradossi strategici sottostanti e di una altrettanto chiara visione. Lo sviluppo, dal 2008, di numerosi progetti di ricerca-azione, volti a sostenere le imprese a ripensarsi strategi-

camente, ha portato a immaginare un nuovo modello imprenditoriale che ponesse al centro proprio la definizione della missione, dei paradossi strategici e della visione aziendale che dovrebbero caratterizzare un'impresa italiana idealtipica. È questo modello che si intende presentare nei paragrafi a venire, mostrandone il portato identitario e la capacità di farsi vettore di simboli e significati.

### 3.2 La missione 'significante'

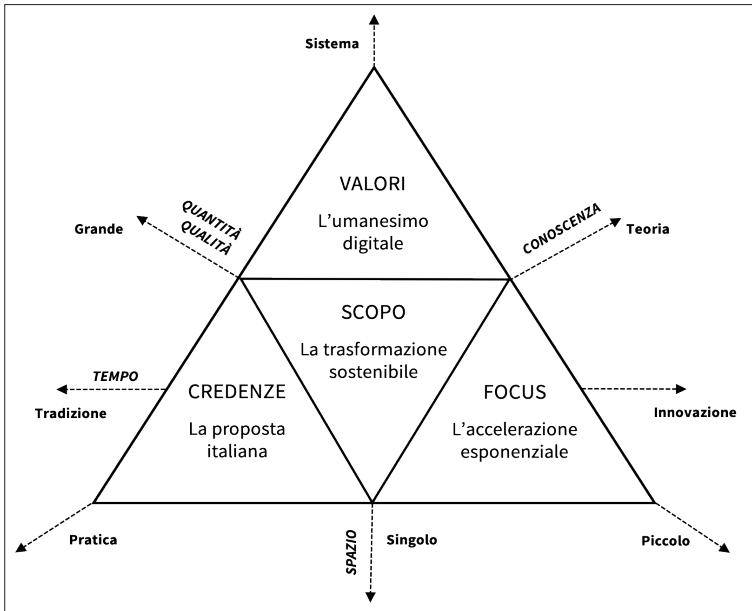
La missione aziendale che caratterizza il nuovo modello imprenditoriale proposto è così sintetizzabile: l'impresa significativa. Per approfondire tale concetto si può partire, come espediente retorico, dalla definizione dell'impresa 'insignificante', visto che questo termine è comunemente utilizzato nella lingua italiana. L'impresa 'insignificante' crea poco valore per i clienti e la società. Creando poco valore si concentra sulle modalità più 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. 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 moltiplicarlo. 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'accezione 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 [fig. 15].<sup>1</sup>

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

---

<sup>1</sup> Una versione più dettagliata dello stesso argomento è stata di recente pubblicata in Bagnoli 2019.



**Figura 15** I significati strategici della missione 'significante'

sociale, che porta alla contrazione del tempo presente e dei ritmi di vita per non trovarsi 'fuori dal tempo'. Parafrasando il titolo di Karl Polanyi sulla «grande trasformazione» (1944), possiamo dire che la 'grande accelerazione' è già diventata una caratteristica permanente della vita umana. Si assiste infatti all'accelerazione di quasi ogni ambito, dalle relazioni al lavoro, dalla politica all'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, 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, 2). Un indicatore che per-

mette 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. Lübke 2009). La seconda, ovvero 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 familiari, 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 (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.<sup>2</sup> 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.

---

<sup>2</sup> A questo proposito cf. anche Luhmann 1982.

Le tre forme di accelerazione sociale interagiscono auto-rafforzandosi e generando il 'ciclo dell'accelerazione' (cf. Rosa 2013, 29; anche Rosa 2015). 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, per fare un esempio, è 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 tecnologica sono inversamente proporzionali e questo perché il consumo dei beni richiede tempo (cf. Linder 1970).

In un simile 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 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 altri 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.

Le cause che rendono sempre più difficili 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 principa-

le. 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 perseguibili 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: tale contesto consente 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. Per rispondere all'aumento della velocità con cui nascono nuovi bisogni da parte dei consumatori e, quindi, nuovi mercati, alle imprese viene solitamente 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 (ad es. la riproduzione biologica per le imprese farmaceutiche) o artificiali (ad es. la miniaturizzazione tecnologica per le imprese elettroniche) non



possono essere accelerati. I secondi dipendono da reazioni negative all'accelerazione di vario genere, da quello funzionale (ad es. la riduzione volontaria delle ore di lavoro) a quello patologico (ad es. la riduzione involontaria di capacità produttiva a causa di stati depressivi) fino a quello ideologico, ovvero 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. È questa, ad esempio, la posizione di Serge Latouche, economista e filosofo francese, che teorizza 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. (Latouche 2007). Alla crescita esponenziale, ma anche alla decrescita felice, Morace contrappone la crescita felice: pur accogliendo 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'. 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> (cf. Morace 2015, 2016). 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 in proposito 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)

<sup>3</sup> Sul consumo come mezzo per il riconoscimento sociale si veda anche Bauman 2015.

<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 merci - 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».

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: «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. Se dunque di fronte a un'accelerazione esponenziale non è più sufficiente una risposta rapida, 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. La tempestività si collega, quindi, non al *chrònos* degli antichi greci, ossia al tempo cronologico/quantitativo dell'accelerazione, ma al loro *kairòs*, 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. 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). La proposta italiana potrebbe perciò 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). Inoltre, dovrebbe 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, competendo non 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'. Siamo ormai entrati nella quarta rivoluzione industriale, che comporterà una profonda e irreversibile trasformazione digitale del sistema non solo produttivo, acceleran-

do 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 affermatasi 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. Rispetto a quelle precedenti, l'attuale avrà infatti un impatto uguale o addirittura più profondo anche sul sistema sociale, già provato dalle crisi finanziarie ed economiche che hanno 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 externalità che essi nascondono. La condivisione che ne è alla base, ad esempio, ha immediate ripercussioni sul diritto alla privacy, ma anche mediate e forse non meno gravi sul diritto d'autore<sup>5</sup> e, alla fine, sul diritto al lavoro, in quanto la rivoluzione digitale che alimentano distrugge più posti di lavoro di quanti ne crea. Questa situazione sarà accettabile dal singolo individuo fintantoché la trasformazione digitale non coinvolgerà la sua professione, e sostenibile dal sistema eco-

---

<sup>5</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.

nomico fintantoché la 'disoccupazione tecnologica', già teorizzata da Keynes negli anni Trenta, non pervaderà la maggior parte dei settori industriali. 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, 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'attrattiva dei social media. 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. 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. La rivoluzione digitale, dunque, deve mettere in discussione tutte le strategie 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. Riconoscere nell'umanesimo digitale il proprio valore significa 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 es. 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» (Accotto 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, Mordacci 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).

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. La trasformazione digitale irrompe infatti 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 se stesso (cf. Beck 2008), come invece pare essere la conseguenza delle routine di trasformazione nelle diverse fasi dell'evoluzione umana riconosciute da McCracken, an-

tropologo canadese (2008), e in particolare in quella postmoderna. Durante quest'ultima si assiste all'avvento di 'società egocentriche' all'interno delle quali si riscontrano sempre più frequenti crisi d'identità (cf. Shweder, Bourne 1982). Le società stanno perdendo i loro valori più profondi a causa di un esasperato individualismo e una maggior rilevanza attribuita ai beni materiali. 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 2011a). 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, contribuire 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 inoltre tende a (tras)formarsi nel tempo anche attraverso riti di passaggio legati all'esperienza di consumo di nuovi prodotti (cf. Sorensen, 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 se 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 significativa, sostituendo definitivamente la trasformazione materiale del bene. Tale trasformazione non potrà essere che sostenibile, se vorrà attuarsi pienamente e in modo duraturo.

La sostenibilità è una strategia perseguibile 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 economiche;
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 ventunesimo secolo (cf. Nidumolu, Prahalad, Rangaswami 2009). In sintesi, 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, contemperando le performance economiche con quelle sociali e ambientali.

### 3.3 I paradossi 'significanti'

Anche nel caso della missione dell'impresa 'significante' è possibile immaginare la presenza di due distinti paradossi strategici: il paradosso dell'organizzazione, quello cioè che caratterizza solo l'azienda focale ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'valori' e 'scopo', e il paradosso del settore, quello cioè che caratterizza tutte le aziende del settore industriale nel quale l'azienda focale opera ed è costituito da tensioni contrastanti collegate ai significati strategici degli elementi della missione 'focus' e 'credenze'. Tuttavia, facendo riferimento in questo caso alla missione di un'azienda italiana idealtipica, il significato di tali paradossi va contestualizzato. Il paradosso dell'organizzazione può essere utilmente interpretato come quello che caratterizza la 'piccola e media impresa', variabile più rappresentativa del sistema imprenditoriale nazionale, mentre il paradosso del set-

tore può essere riconosciuto come tutte le imprese del *Made in Italy*, indipendentemente dalla loro dimensione organizzativa.

Avendo in mente questa interpretazione, il paradosso dell'organizzazione si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono il 'singolo' al 'sistema', delineandosi dunque come un paradosso a livello dello 'spazio', cui sono connesse le tensioni che contrappongono il 'piccolo' al 'grande', ovvero un paradosso a livello di 'qualità/quantità' [fig. 16]. Per quanto riguarda il nodo dello spazio, bisogna considerare che la singola impresa di piccole o medie dimensioni ha come scopo principale quello di trasformarsi e trasformare i suoi clienti per poter sopravvivere in un contesto competitivo sempre più difficile. A tal fine deve riuscire a 'fare sistema' con le altre imprese, *in primis* con quelle grandi che devono assumere il ruolo di *keystone* di ecosistemi di business, sfruttando anche le tecnologie digitali ma senza soccombere a esse, preservando quindi il valore dell'umanesimo di mettere sempre al centro la persona. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere almeno tre tensioni contrapposte, tre 'sotto-paradossi' inevitabilmente collegati tra loro e che contribuiscono a chiarire quello principale:

1. Unico vs. Universale.

Unico come prodotto artigianale della cultura locale che deve riuscire ad affermare la validità del messaggio a livello globale. Universale come prodotto industriale della civiltà globale che deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale.

2. Profitto individuale vs. Responsabilità sociale.

Profitto individuale come mezzo per perseguire la responsabilità sociale attraverso la distribuzione del valore creato. Responsabilità sociale come stimolo per perseguire il profitto individuale attraverso la fruizione del maggior valore creato.

3. Competere vs. Collaborare.

Competere con gli altri nodi della rete per dividersi il valore complessivamente creato. Collaborare con gli altri nodi della rete per moltiplicare il valore complessivamente creato.

La prima tensione contrappone l'unico all'universale: il primo termine sta a indicare il prodotto artigianale che porta le caratteristiche distintive della cultura locale, la cui sfida sta nel riuscire ad affermare la validità del suo messaggio a livello globale; il secondo termine indica, invece, il prodotto seriale, industriale, che porta le caratteristiche distintive della civiltà globale che, all'opposto, deve riuscire a calare la validità del messaggio a livello locale. Si può pensare a questo tema come a un ribaltamento della logica invalsa nei primi decenni della globalizzazione, riassumibile nello slogan «Think globally, act locally». Valido forse per altri modelli, tale non può essere il motto di un'impresa significativa, che si muove nell'opposta direzione del «think locally, act globally»: si deve, cioè, impostare il



ragionamento a partire dall'unicità delle competenze, dei prodotti e dei servizi che hanno radici profonde nella cultura e nella filosofia 'locale', per poi proporre quelle qualità inimitabili su scala globale, sfruttando al meglio le possibilità offerte dalla Rete. Bisogna dunque:

Cercare un posizionamento forte e coerente per la nuova borghesia dei Paesi emergenti, come il Brasile, perché i brasiliani – come i russi o i cinesi – desiderano i prodotti eccellenti di gamma medio-alta, in cui riconoscono l'impronta italiana.

Fare questo significa partire dalle radici, dalla rigenerazione e dalla consapevolezza che la nostra forza risiede nei nostri territori, ma in una logica espansiva, non difensiva. Dobbiamo capire quanto una forza così locale sia spendibile a livello globale. Il passaggio necessario è aggiungere, non sottrarre; continuare pure a parlare il dialetto, ma imparare anche l'inglese. (Morace, Santoro 2014, 18-9)

La seconda tensione contrappone, poi, il profitto individuale alla responsabilità sociale: come già illustrato al paragrafo § 2.3 (sez. 1), il primo storicamente si concentra su concetti quali la vendita e, quindi, l'appropriazione del valore creato. Per portare a una crescita reale e duratura, deve andare a costituire il mezzo necessario a perseguire la responsabilità sociale, che viceversa si concentra su concetti quali il dono e la distribuzione del valore creato. Dal canto suo, la responsabilità sociale deve essere uno stimolo per perseguire il profitto, dal momento che senza di esso verrebbe a cadere lo strumento indispensabile per raggiungere l'obiettivo sociale; deve quindi sostenere la fruizione di una quota maggioritaria del valore creato.

La terza tensione contrappone, infine, la competizione alla collaborazione: da un lato, infatti, è inevitabile che le singole imprese competano tra loro nell'appropriazione del valore complessivamente creato dal sistema; nel contempo occorre che siano anche capaci di collaborare per massimizzare e moltiplicare quel valore complessivamente creato. Questo implica un cambiamento di non poco rilievo nel paradigma mentale cui gli imprenditori (italiani) sono abituati: per raggiungere l'obiettivo della *co-opetition*, come viene definita, è necessario superare infatti la distinzione tra imprese con cui si collabora e imprese con cui si compete. Collaborare con un *competitor* significa essere stati in grado di sviluppare alcune specifiche competenze, come la capacità di capire i vantaggi delle alleanze e l'attitudine a operare lealmente per i propri interessi senza superare i limiti di autonomia che ogni collaborazione richiede. Se la *co-opetition* va a buon fine, tutte le imprese coinvolte sono in grado di condividere i costi comuni senza perdere il proprio vantaggio competitivo: «Co-opetition means cooperating to create a bigger business 'pie', while competing to divide it up» (Brandenburger, Nalebuff 1996).

Nel caso del paradosso di quantità/qualità, il tema da affrontare è quello di 'piccolo' e 'grande', ovvero il tentativo di coniugare la flessibilità e l'agilità caratterizzante le piccole organizzazioni con la solidità e la capacità di resistere agli shock esterni delle grandi. Ciò detto, le etichette di piccolo e grande non sono da intendere solo nel loro significato più stretto e riduttivo, ovvero esclusivamente come descrizione delle dimensioni aziendali; l'accezione più ampia del termine qui proposta può essere intesa con più efficacia considerando le tre tensioni contrapposte che emergono dal paradosso, i tre 'sotto-paradossi' in costante dialogo:

1. Leader vs. Gregario.

Leader come attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo dei gregari. Gregario come attore non protagonista che costituisce lo sfondo necessario a far risaltare la figura del leader.

2. Macro (imprese e mercati) vs. Micro (imprese e mercati).

Macro impresa, abbastanza robusta per sopravvivere, con l'ambizione di tornare micro per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Micro impresa, troppo fragile per essere una minaccia, con l'ambizione di diventare macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati.

3. Aperto vs. Chiuso.

Aperto per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione. Chiuso per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione.

La prima tensione contrappone l'impresa leader all'impresa gregaria: la prima è maggiormente focalizzata su una visione di lungo periodo, alla stregua di un attore protagonista che costituisce la figura necessaria a dare significato allo sfondo, composto dai gregari. La seconda si focalizza invece sull'operatività di breve periodo e può essere paragonata a un attore non protagonista che dà vita allo sfondo, necessario a far risaltare la figura del leader. Lo sviluppo di competenze consente alle imprese (gregarie) di diventare leader nel proprio campo d'azione, permettendogli così di diventare subfornitori a livello globale, e non più soltanto locale. In questo senso l'inserimento delle medie imprese leader nelle catene del valore globale costituisce un'opportunità anche per le imprese del singolo distretto, che possono così ampliare il proprio 'palcoscenico' e vedere riconosciute le proprie capacità anche su un piano internazionale (cf. Micelli 2011b; Varaldo 2011).

La seconda tensione contrappone, poi, il concetto di macro a quello di micro: entrambi devono essere intesi tanto a livello di impresa che a quello di mercato (cf. Marini 2011). Nella dimensione macro, l'impresa è sufficientemente robusta da non essere più in dubbio sulla propria sopravvivenza ma ambisce a tornare a una dimensione più ridotta

per essere più flessibile, adattabile e capace di operare in piccoli mercati. Viceversa, nella dimensione micro l'impresa è flessibile e troppo fragile per essere una minaccia; ambisce quindi a evolvere verso una direzione macro per essere più robusta, resistente e capace di operare in grandi mercati, confrontandosi in specifiche nicchie di mercato.

La terza tensione, infine, contrappone il concetto di 'aperto', ovvero la condizione necessaria per accogliere le opportunità esterne e assicurare la diversificazione, a quello di 'chiuso', ovvero la condizione ideale per respingere le minacce esterne e assicurare la focalizzazione. Se la chiusura (con i suoi relativi vantaggi) è intuitivamente molto semplice da immaginare, l'apertura può sembrare troppo complessa e magmatica. È tuttavia la condizione essenziale per dare il via a processi di *open innovation*, secondo la definizione di Chesbrough (2006), ovvero una serie di nuovi paradigmi che spingono verso una apertura nella ricerca di innovazione oltre i confini dell'impresa. Essa si ottiene grazie alla capacità di combinare in maniera inedita le conoscenze acquisite con quelle sedimentate, creando così valore. Divengono quindi cruciali due caratteristiche organizzative: la prima consiste nella capacità di assorbire (*absorptive capacity*) costantemente risorse e competenze dal contesto locale; la seconda, invece, consiste nella capacità di combinare (*combinative capability*) sapientemente conoscenze e competenze tradizionali con prassi e asset provenienti da altri contesti, distanti sia dal punto di vista geografico che settoriale (cf. Alberti 2011).

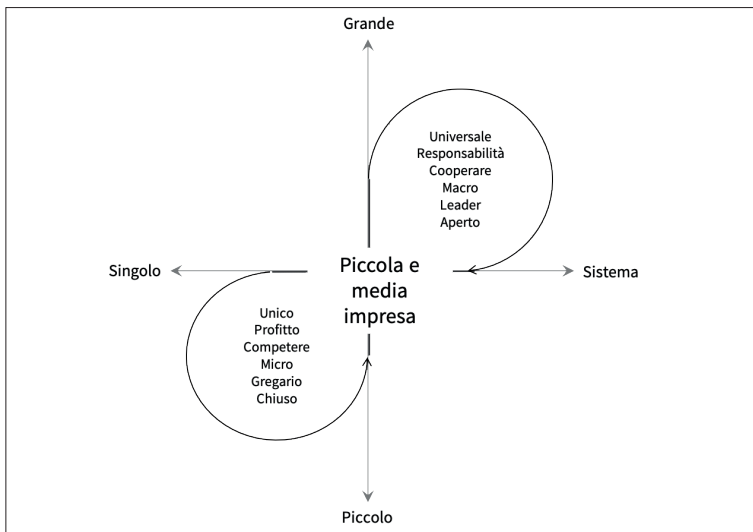


Figura 16 Il paradosso 'significante' dell'organizzazione

Se il paradosso del settore può essere individuato in tutte le imprese del *Made in Italy*, esso si può esplicitare nelle tensioni che contrappongono la 'tradizione' all' 'innovazione', generando un paradosso a livello del 'tempo', nonché nelle collegate tensioni che contrappongono la 'pratica' alla 'teoria', generando un paradosso a livello della 'conoscenza' [fig. 17]. La tradizione dell'impresa e del contesto nel quale essa si trova a operare è una leva fondamentale per costruire una proposta italiana credibile, per proporre innovazioni di significato all'interno di un focus competitivo caratterizzato dall'accelerazione esponenziale. La tradizione nasce dall'intuizione pratica, dal genio italiano che permette di 'saper fare', ma l'innovazione necessita di una razionalizzazione teorica per permettere, *in primis*, di 'far sapere' a tutti. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere altre tre tensioni contrapposte e connesse:

1. Identità vs. Cambiamento  
Identità e famiglia come continuità nella tradizione indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento. Cambiamento e impresa come discontinuità nell'innovazione indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità.
2. Sicurezza vs. Rischio.  
Sicurezza come ancora al passato per difendere i più deboli e avere delle certezze da cui partire per affrontare il rischio. Rischio come presupposto per attaccare il futuro assieme ai più forti per rendere il sistema più sicuro.
3. Valorizzare vs. Pro-gettare.  
Valorizzare la tradizione intesa come valore creato: l'essenziale da preservare per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Pro-gettare l'innovazione intesa come creare valore: la capacità di ricombinare per vincere senza competere creando nuovi spazi di mercato.

La prima tensione contrappone l'identità al cambiamento: la famiglia, intesa come nucleo identitario dell'impresa familiare, si fa garante della continuità nella tradizione, indispensabile base di partenza per costruire il cambiamento; viceversa l'impresa, intesa come motore del cambiamento ma sempre più anche come luogo in cui fare 'famiglia', promuove la discontinuità nell'innovazione, indispensabile meta di arrivo per costruire una nuova identità. Più in generale, è possibile ritrovare qui quelle contrapposizioni concettuali che sono state illustrate nel corso del capitolo dedicato all'identità e che dunque non è necessario ripercorrere per intero. È sufficiente ricordare in proposito il paradigma trialettico, secondo cui tutto è cambiamento e le entità non sono che stati di equilibrio dinamico di un sistema in perenne movimento identificati in un dato momento. Secondo tale visione, il cambiamento non è l'insorgenza del nuovo (in opposizione al vecchio), bensì l'apparizione di ciò che era già implicito, *in nuce*, negli stadi precedenti delle entità.

La seconda tensione contrappone, poi, la sicurezza al rischio: la prima ancora al passato (soprattutto manifatturiero) per avere delle certezze da cui partire per affrontare un ambiente sempre più rischioso. Il rischio d'impresa è un concetto ben noto e può essere definito, in estrema sintesi, come l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità) e negativi (minacce) di un evento rischioso sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa. È quindi connaturato all'idea stessa di impresa, che in qualità di organizzazione in costante evoluzione dipende da circostanze spesso non controllabili (ad es. l'ambiente, il costo del lavoro, i prezzi delle materie prime, la tecnologia, il comportamento degli acquirenti, i *competitor*, il regime normativo e fiscale), ma dipende anche dalle scelte gestionali. Per tutte queste circostanze e altre ancora, si può dire che l'incertezza domina tutta la vita dell'impresa in ogni sua fase e le scelte gestionali mirano, tradizionalmente a ridurla il più possibile. Il rischio, però, può produrre anche effetti positivi: se considerato come presupposto per aggredire, e non subire, il futuro (soprattutto digitale), può diventare lo strumento più valido per rendere il sistema sempre più antifragile<sup>6</sup> e quindi sicuro.

La terza tensione contrappone, infine, il valorizzare al progettare: da un lato si dovrà dunque valorizzare la tradizione, in *primis* culturale e artistica, in quanto si tratta di valore creato; in altre parole, ci si prenderà cura di ciò che è essenziale e che va preservato per vincere competendo nei tradizionali spazi di mercato. Dall'altro lato, ci si dovrà concentrare sul pro-gettare l'innovazione, soprattutto tecnologica, come strumento per creare valore: sarà cioè determinante la capacità di ricombinare per vincere senza competere, dando vita a nuovi spazi di mercato. La chiave per innovare sta proprio nella profonda conoscenza e nella continua frequentazione con tutto ciò che negli anni e nei secoli si è andato costituendo come la nostra eredità: senza tale conoscenza, non sarebbe possibile combinare in maniera inedita gli elementi già presenti o noti (cf. Schumpeter 1934). Non diversamente, la tradizione può mantenere la sua ricchezza e la sua vitalità finché riesce a essere musa e maestra per l'innovatore, non lingua morta da consultare solo per erudizione:

tradition can be a source of inspiration for innovation since creativity can find a reliable support in what society has found to be suitable in the past for its developmental needs. It represents the frame of reference which provides some guidelines about what

---

**6** È bene distinguere tra il concetto di antifragilità e quello di resilienza: un elemento o un sistema resiliente resiste agli shock, rimanendo inalterato; quello antifragile resiste, trasformandosi in qualcosa di migliore e portando così a un'evoluzione qualitativa nel tempo (cf. Taleb 2012).

has survived in the economic, social and cultural evolution encompassing therefore the idea of sustainability. However, this doesn't mean it has to last in an unchanged way. On the contrary, tradition is an asset that could be continuously explored and expanded. (Messeni Petruzzelli, Albino 2012, 17)

Passando a considerare il paradosso della conoscenza, strettamente connesso al precedente, si dovrà affrontare la contrapposizione fra pratica e teoria, ovvero il tentativo di partire dalla teoria per disegnare degli esperimenti ragionati da condurre nella pratica, ma anche di razionalizzare le competenze pratiche sviluppate al fine di trasformarle in conoscenze teoriche spendibili in più campi. L'equilibrio dinamico da ricercare fa emergere, anche in questo caso, tre tensioni contrapposte e collegate:

1. *Azione vs. Pensiero*  
Azione come fare sperimentale per indurre il futuro ma propedeutica al pensiero da elaborare. Pensiero come sapere astratto dedotto dal passato ma propedeutico all'azione da intraprendere.
2. *Apprendimento vs. Educazione*  
Apprendimento sul campo per studenti e docenti al fine di migliorare le modalità di educazione in aula. Educazione in aula per imprenditori e manager al fine di migliorare le capacità di apprendimento sul campo.
3. *Exploitation vs. Exploration*  
Sfruttare la conoscenza esistente per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza. Esplorare nuova conoscenza per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente.

La prima contrappone l'azione al pensiero: il pensiero può essere definito come un sapere formale dedotto dal passato ma propedeutico all'azione da intraprendere. Si tratta dunque di una conoscenza mediata, riconducibile all'ambito della deduzione, che porta allo sviluppo di strategie intenzionali, ovvero frutto di quelle pianificazioni razionali astratte dai dati a disposizione (cf. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998). L'azione si distingue per essere un fare funzionale a indurre il futuro, ma propedeutico al pensiero da elaborare. La mediazione qui contemplata non è dunque quella della riflessione teorica ma dell'esperienza pregressa, basata su processi logici induttivi, che conduce a strategie emergenti, ovvero di reazione rispetto al contesto dato (cf. ancora Mintzberg, Ahlstrand, Lampel 1998; Gavetti 2012). Non si tratta, perciò, di ripresentare qui l'antica *querelle* riguardo alla vita attiva e alla vita contemplativa, tanto meno di stabilire a quale delle due spetti il primato (concetto estraneo alla logica del paradosso): si tratta di individuare quello strumento che consente di gestire sia il

processo induttivo che quello deduttivo. Tale strumento sembra essere l'analogia, la capacità di riconoscere caratteri affini in settori completamente diversi: il processo analogico permette di intrecciare il mondo della cognizione con il mondo delle azioni, innescando un circolo virtuoso che ha come risultato la strategia aziendale.

La seconda tensione contrappone, poi, l'apprendimento all'educazione: l'impresa 'significante' dovrà imparare a gestire gli investimenti nella formazione del personale, puntando sulle risorse e sugli enti territoriali come fossero già parte integrante della propria realtà, e a distinguere tra apprendimento ed educazione. L'apprendimento sul campo è perciò rivolto a studenti e docenti (futuri collaboratori e consulenti dell'impresa) al fine di migliorare le modalità di educazione in aula; l'educazione in aula sarà invece destinata a imprenditori e manager, al fine di migliorarne le capacità di apprendimento sul campo. Non è più possibile pensare infatti di tenere separate, sia come ambiti che come finalità, la ricerca teorica e la ricerca applicata, tradizionalmente viste come appannaggio esclusivo delle università (la prima) e delle imprese (la seconda). Una ricerca applicata che non sia affiancata dall'ampiezza di visione della ricerca teorica, ancor meglio se multidisciplinare, non potrà che essere limitata al perfezionamento del prodotto, così come la ricerca teorica deve poter dialogare con quella applicata, per trasferire le più alte acquisizioni del sapere di ogni campo al mondo dell'impresa (cf. ad es. Verganti 2005; Boschma 2005). Sarà compito dell'imprenditore o del manager, in quanto figura di collegamento tra i due ambiti, intuire quali nuove conoscenze potrebbero essere concretamente tradotte in prodotti, servizi, strategie o modelli di business.<sup>7</sup>

La terza tensione contrappone, infine, l'*exploitation* all'*exploration*, ovvero la scelta di sfruttare la conoscenza esistente – potenziando in via incrementale le risorse già possedute – per generare le risorse finanziarie necessarie a esplorare nuova conoscenza, alla scelta di esplorare nuova conoscenza – esplorando nuovi mercati, con nuovi prodotti, tendendo all'innovazione radicale – per generare le risorse intellettuali necessarie a sfruttare la conoscenza esistente (cf. March 1991). Se è facile aspettarsi che tutte le imprese, a prescindere dal settore o dalla dimensione, siano impegnate nell'ottenere il massimo rendimento nell'immediato, perfezionando e affinando le proprie competenze, e siano quindi concentrate su un'innovazione incre-

---

<sup>7</sup> Cf. Varaldo 2011, 111: «È giunto ora il momento per dare fiducia, spazio e sostegno anche in Italia alle nuove direttrici della crescita, come da tempo accade nei Paesi avanzati, che hanno nella creazione di conoscenza e nella formazione di capitale umano qualificato leve privilegiate per migliorare la capacità di innovazione e le prospettive di crescita a lungo termine. In questo quadro la ricerca pubblica, partendo dalle sue componenti più avanzate, deve avere la capacità di immaginare e reinventare il proprio ruolo cercando di entrare in sintonia con i nuovi paradigmi della *knowledge economy*».

mentale, non è altrettanto immediato individuare se e in che misura questo fenomeno sia affiancato da attività esplorative. Queste ultime si caratterizzano infatti per la ricerca della novità, del possibile nel futuro: mirano quindi – nel medio-lungo periodo – a un'innovazione di rottura, che procede per scarti e salti quantici, rispetto al precedente equilibrio (cf. Henderson, Clark 1990). La differenza nella visione temporale dei due processi offre anche la chiave per gestirli a chiunque sia abbastanza lungimirante da comprenderli entrambi nella propria strategia.

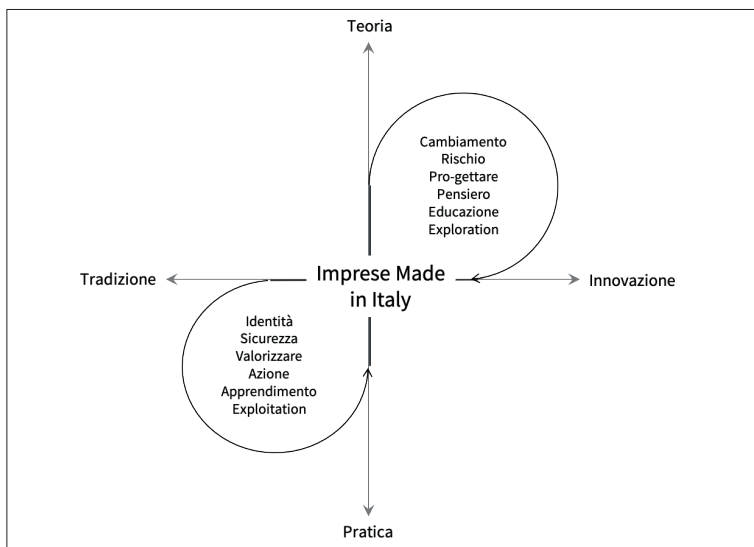


Figura 17 Il paradosso 'significante' del settore

L'impresa 'significante' si pone dunque l'arduo compito di 'gestire' al meglio i paradossi qui delineati e molti altri, che a cascata da questi derivano, nella consapevolezza che solo ricercando costantemente un equilibrio sempre in movimento potrà riuscire a trasformare tutte queste tensioni in strategie e vantaggi competitivi nel breve e nel lungo termine.

### 3.4 La visione 'significante'

La visione 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 familiarmente '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 Nicolò Macchiavelli, l'editoria, attraverso le innovazioni portate da Aldo Manuzio, e il commercio, attraverso il trattato *Summa de arithmetica, geometria, proportioni e proportionalità* 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 della Seconda guerra mondiale, quando imprenditori e designer visionari costruiscono assieme un nuovo Paese. L'incontro tra i fratelli Cassina e Giò Ponti portò a realizzare la sedia *Superleggera*, quello tra Aurelio Zannotta 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; Gobbi, Lanzone, Morace 2012).<sup>8</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».<sup>9</sup> 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»;<sup>10</sup> 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.

<sup>8</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.

<sup>9</sup> <https://www.slideshare.net/Tetopetrucchi/the-renaissance-link>.

<sup>10</sup> <https://www.slideshare.net/Tetopetrucchi/the-renaissance-link>.

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.

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 risollevare 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 sostenute 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» (Centazzo 2012). 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 ingegne-

re 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.<sup>11</sup> 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.

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 nelle loro corde, primo fra tutti quello della sostenibilità. L'Italia potrebbe e dovrebbe sfruttare questa fase di grande trasformazione per attuare un nuovo modello imprenditoriale, quello che qui è stato descritto come impresa 'significante'. È un modello che prevede, costitutivamente, l'ibridazione dei saperi e delle competenze e si impone dunque di vincere le reciproche diffidenze fra mondo imprenditoriale e mondo culturale. Nonostante, infatti, alcuni precedenti virtuosi, tra i quali spicca il nome di Adriano Olivetti, il rapporto tra imprenditoria e cultura negli ultimi decenni 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 culturale possa rinascere su nuove basi, 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, cul-

<sup>11</sup> [http://www.ceistorvergata.it/blog/?page\\_id=98](http://www.ceistorvergata.it/blog/?page_id=98).

turale 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)

Con una chiarezza visionaria, Olivetti avvertiva la necessità di sviluppare un nuovo modello imprenditoriale, dove il profitto economico non fosse il fine ultimo dell'impresa, ma un mezzo per assolvere una responsabilità sociale: essere il principale motore dello sviluppo sostenibile di una comunità e di un territorio. Da vero imprenditore, egli voleva realizzare in pratica questo nuovo modello e non solo descriverlo in teoria:

nelle mani di Olivetti, l'innovazione è stata uno strumento di benessere che ha operato ben al di là della questione della mera performatività tecnologica. [...] Sotto la voce 'innovazione' vanno infatti rubricate esperienze di emancipazione quali:

- la ridistribuzione dei profitti conseguiti, con effetti di ricaduta anche sul territorio circostante [...];
- il coinvolgimento degli operai nell'ideazione dei processi produttivi e nell'organizzazione del lavoro, con una straordinaria valorizzazione di intelligenze e esperienze;
- la riduzione del tempo di lavoro rispetto agli standard dell'epoca [...];
- la razionalizzazione temperata del lavoro, rispetto al modello taylorista, con una costante attenzione rivolta ai suoi effetti sul personale. Già a partire dagli anni '40, Olivetti istituisce il Centro di Psicologia, con la consulenza di Cesare Musatti. Il Centro avrà poi un ruolo importante proprio nel gestire l'organizzazione della produzione;
- la qualità del contesto lavorativo: funzionalità e estetica. Figini, Gardella, Pollini, Vittoria, sono alcuni dei grandi architetti che contribuirono a fare di Ivrea un polo architettonico all'avanguardia [...];
- la presenza di servizi, sovente messi a disposizione gratuitamente, come asili nido, mense, prestazioni mediche, trasporti, assistenza sociale, biblioteche, abitazioni a prezzi vantaggiosi, centri di formazione professionale, attività culturali. (Merlini 2018, 42-3)

È un'impresa, quella appena descritta, che ha dell'incredibile nel suo aver anticipato tanti dei temi e delle teorie affrontati in queste pagine: *shareholder theory*, *knowledge management*, welfare aziendale ecc. Un simile progetto non si spiegherebbe senza considerare adeguatamente le fonti d'ispirazione di Olivetti: le sterminate letture, la conoscenza diretta di intellettuali e critici, la viva curiosità per i modelli di pensiero più all'avanguardia, fra cui la psicologia analitica di Carl Gustav Jung (tradotta per la prima volta in Italia in quegli anni proprio da Cesare Musatti).

Sorprende perciò 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 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 (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'.



## **Sezione II**

### **Forme della totalità**

Beniamino Mirisola





# 1 La psiche totale

Beniamino Mirisola

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 1.1 I tipi psicologici. – 1.1.1 Un incontro mancato? – 1.1.2 Le basi teoriche. – 1.1.3 I tipi psicologici e le funzioni cognitive. – 1.1.4 Il mito personale. – 1.2 Il processo d'individuazione. – 1.3 L'*Opus Magnum*. – 1.3.1 Jung e l'immaginario alchemico. – 1.3.2 *Nigredo*. – 1.3.3 *Cauda pavonis*. – 1.3.4 *Albedo*. – 1.3.5 *Rubedo*. – 1.3.6 *Lapis Philosophorum*.

## 1.1 I tipi psicologici

### 1.1.1 Un incontro mancato?

In una lettera del 14 febbraio 1942, emersa solo di recente, il celebre psicoanalista Cesare Musatti scriveva al «Signor Professor C.G. Jung» queste parole:

ho ricevuto l'incarico di occuparmi della pubblicazione di una collana di testi psicologici per una nuova Casa Editrice, attualmente in fase di costruzione. Fondatore di tale Casa Editrice è l'Ingegnere Adriano Olivetti, titolare di una importante impresa industriale nel nostro Paese. Con questa nuova attività egli si ripromette, tra l'altro, di dare un forte impulso agli studi psicologici in Italia, dove l'interesse per la psicologia è stato sinora limitato a una ristretta cerchia di specialisti. (Bernardini 2018c, 187)

Prosegue Musatti:

È desiderio del Signor Olivetti assicurarsi l'esclusiva per l'Italia delle Vostre opere [...]. Già da tempo il Signor Olivetti si è messo in contatto, sia direttamente sia attraverso un incaricato, con il Suo editore [...]. Ora, il Signor Olivetti ritiene che sarebbe bene che Voi foste al corrente di queste trattative, in modo che Voi possiate eventualmente intervenire presso la Casa editrice stessa. Tra l'altro, il Signor Olivetti Vi ha cercato in Zurigo, ma non ha potuto parlare con Voi, perché eravate malato. (188)

Jung risponderà che non può esercitare alcuna influenza sulla trattativa, dato che il suo editore «ha il pieno diritto di disporre degli scritti apparsi presso la sua Casa Editrice» (190), ma al di là dell'aspetto editoriale, ci colpisce la circostanza dell'incontro mancato, a Zurigo, tra lo psicologo e l'imprenditore. Olivetti, infatti, nutriva un grande interesse per la psicologia del profondo. Come ci informa Riccardo Bernardini,

Nel 1943, con il sostegno di Olivetti, Musatti aveva trovato rifugio a Ivrea dall'occupazione tedesca. Qui aveva fondato un Centro di Psicologia, di cui fu responsabile fino al 1945, contribuendo così allo sviluppo di uno dei primi e più importanti gruppi di ricerca di psicologia del lavoro in Italia [...]. Musatti lavorò in Olivetti anche come consulente psicologo per progetti di sviluppo organizzativo, nell'ambito di programmi di rinnovamento aziendale mirati a conciliare necessità produttive e qualità della vita lavorativa.<sup>1</sup> (Bernardini 2018b, 15)

Su suggerimento dello stesso Musatti e grazie alla mediazione di Bobi Bazlen, Olivetti andò in analisi da Ernst Bernhard, allievo di Jung e primo a portare in Italia la psicologia analitica junghiana. Il rapporto di stima e di scambio tra i due travalica i limiti della terapia e così, nel 1941, dalla collaborazione di Olivetti con Bobi Bazlen ed Ernst Bernhard nasce la Nuove Edizioni Ivrea (NEI). Nel progetto della casa editrice, ci sono anche la traduzione e la pubblicazione dei *Tipi psicologici*, usciti per la prima volta nel 1921. Olivetti affida la traduzione al prof. Giuseppe Levi, ma in un secondo momento ritiene opportuno passarla a Cesare Musatti. Come ricorda quest'ultimo:

---

<sup>1</sup> Olivetti coinvolse nei suoi progetti altri grandi nomi della psicoanalisi italiana, come quello della freudiana Luciana Nissim Momigliano, che fu responsabile dell'asilo-nido aziendale e svolse gli incarichi di direttore del Consultorio dell'Opera Nazionale Protezione della Maternità e dell'Infanzia per la provincia di Torino e di dirigente dei Servizi Sociali della Olivetti (Bernardini 2018b, 15). A dirigere l'asilo-aziendale della Olivetti, introducendovi il metodo Montessori, fu anche Mariella Gambino Loriga, «prima in Italia a praticare la psicoterapia junghiana con pazienti in età evolutiva» (2018b, 19).

Nell'inverno 1942-1943, Adriano mi propose di aiutare suo suocero alle prese con la traduzione di *Psychologische Typen* di Jung. Era il professor Levi [...], un vecchio positivista, per di più anatomico, abituato a vedere la realtà, anche la realtà psichica, come qualcosa di materiale. Anzi, per lui non esisteva la realtà psichica, esisteva solo il cervello. Il professor Levi, immerso nelle astruserie junghiane, in quel libro di per sé già poco leggibile, trovava grandi difficoltà [...] era sempre furibondo: «Ma son tutte castronerie – commentava – ma cosa vuol dire questo qui!». (cit. in Saibene 2018, 125)

Musatti riesce a portare a termine la traduzione, ma

la NEI – che chiuderà i battenti negli ultimi mesi del 1943 – non pubblicherà il testo junghiano, cedendolo ad Astrolabio-Ubaldini, che lo farà uscire nel 1948.

La seconda avventura editoriale di Adriano Olivetti si chiamerà Edizioni di Comunità e prenderà il via nel 1946. Nel catalogo della nuova casa editrice, troviamo *Psicologia e religione*, opera junghiana del 1940 che Olivetti pubblica nel 1948. (Bernardini 2018b, 14)

L'interesse di Adriano Olivetti per il pensiero di Jung è dunque intenso, ma ancor più dei libri junghiani che l'imprenditore riesce a far tradurre o pubblicare è significativo constatare come il suo modo di 'fare impresa' mostri non pochi punti in comune con il processo d'individuazione. Lorenzo Ardisson, tra gli altri, sottolinea proprio questo aspetto e «per mostrare la profonda affinità tra la concezione junghiana del processo di individuazione e l'«utopia possibile» testimoniata nell'impresa olivettiana» (Ardisson 2018, 61), riporta alcuni passi del discorso tenuto nel 1955 alla vigilia di Natale, agli impiegati, alle maestranze e ai dirigenti:

Organizzando le biblioteche, le borse di studio e i corsi di molte nature in una misura che nessuna fabbrica ha mai operato abbiamo voluto indicare la nostra fede nella virtù liberatrice della cultura [...]. Noi siamo così sulla via di aiutarvi a cercare e trovare insieme agli strumenti più adeguati e più moderni a difendere il vostro fisico, gli alimenti spirituali che è doveroso fornire agli uomini al fine di vivificare il loro spirito e di scoprire la nobiltà del loro cuore, poiché la miseria dell'uomo è più profonda finché non ha rivelato a se stesso la vera coscienza interiore. (cit. in Ardisson 2018, 61)

Sulla stessa linea, altre testimonianze che ci fanno capire come quella delle Nuove Edizioni fu solo una parte del più ampio Progetto di Comunità che,

nelle tante variazioni in cui si sviluppò (politica, culturale, economica, editoriale), era insieme ambizioso ed essenziale. Sperimentava, divulgava e adoperava competenze tecniche di straordinaria precisione, mettendole al servizio di un'idea semplicissima: l'aspirazione a un'umanità riscattata dalla sofferenza [...] anche se non dal mistero [...]. Alle questioni che il realizzarsi della civiltà industriale imponeva, alla domanda di come fare a essere tecnicamente progrediti senza per questo essere interiormente imbarbariti, la via olivettiana affermava la coincidenza tra interesse morale e interesse materiale. (De' Liguori Carino 2018, 32-3)

Seguendo il disegno di un progresso della comunità, Adriano Olivetti avrebbe fatto dell'innovazione

uno strumento di emancipazione a tutto tondo, le cui ripercussioni dovevano interessare tanto le voci di bilancio, quanto soprattutto lo sviluppo personale dei soggetti coinvolti.<sup>2</sup> (Merlini 2018, 39)

### 1.1.2 Le basi teoriche

Seguendo le predilezioni olivettiane, per avviare una riflessione sull'idea di psiche totale, prendiamo dunque le mosse dai *Tipi psicologici*. La teoria viene elaborata da Jung come sistema empirico, basato sulla propria esperienza di terapeuta, e privo di qualsiasi pretesa di dogmatismo. Il testo più rappresentativo di questo ramo degli studi junghiani, cioè il volume *Tipi psicologici* del 1921, si apre con una lunga quanto emblematica citazione di Heine:

Platone e Aristotele! Non solo due sistemi ma anche due tipi diversi di natura umana, che da tempo immemorabile, in tutte le civiltà, si elevano più o meno ostili l'uno contro l'altro. (Jung [1921] 2003, 15)

Queste prime righe pongono già, in modo netto, i termini della questione: i diversi tipi di natura umana rappresentati da Platone e Aristotele si presentano e si contrappongono da sempre in tutte le civiltà, quindi essi non possono che essere due archetipi. Ed è ragionevole supporre che tutti e otto i tipi psicologici che Jung ha individuato e che

---

<sup>2</sup> L'argomento meriterebbe ulteriori approfondimenti, che i limiti di questo volume non consentono di fare. Basti dire che il 15 ottobre 2016, presso il Polo Formativo Universitario 'Officina H Olivetti' di Ivrea, si è tenuta una giornata di studi organizzata dall'Istituto di Psicologia Analitica e Psicodramma (IPAP), volta a esplorare le connessioni tra le figure di Adriano Olivetti e Carl Gustav Jung. Nel 2018, gli atti del convegno sono confluiti nel volume *Jung e Ivrea*, a cura di Riccardo Bernardini, pubblicato da Moretti & Vitali (Bernardini 2018a).

si appresta a esporci siano, allo stesso modo, degli archetipi. L'autore non lo dice in modo esplicito, ma la scelta di porre in epigrafe proprio quella citazione, che peraltro chiama subito in causa due dei massimi padri della filosofia occidentale, fa capire che, sebbene le sue osservazioni nascano dalla «pratica di medico con i malati di nervi» (15), esse si muovono verso una prospettiva di tipo universale, puntando a quella 'totalità' che caratterizza – in ogni suo punto, verrebbe da dire – il pensiero junghiano. Ma continuiamo a leggere le parole di Heine:

Soprattutto durante il Medioevo e fino ai nostri giorni si è discusso in questi termini e questa disputa costituisce il contenuto essenziale della storia della Chiesa cristiana. Infatti, anche se sotto altri nomi, si tratta sempre di Platone e di Aristotele. (15)

Questo avviene perché:

Nature entusiastiche, mistiche, platoniche, sprigionano dal fondo della loro sensibilità le idee cristiane ed i simboli corrispondenti. Nature pratiche costruiscono con queste idee e questi simboli un solido sistema, una dogmatica, un culto. La Chiesa alla fine ingloba in sé le due nature, delle quali una si ritrova soprattutto nel clero, l'altra nel monachesimo, senza che per questo cessino di battersi. (15)

Il riferimento alla Chiesa cristiana non troverà un significativo sviluppo nel corso del libro; se Jung ha voluto che comparisse in epigrafe, è stato probabilmente per mettere subito in chiaro, con sottile eleganza, che il sistema empirico che si appresta a esporre non sarà una semplice classificazione, né un gioco di società o – diremmo oggi – l'inserito pseudospecialistico di un rotocalco estivo. Del resto, la vera e propria descrizione dei tipi psicologici occupa soltanto l'ultimo dei dieci capitoli di cui si compone il corposo volume. Gli altri nove sono dedicati a una dottissima disamina di come, nel corso dei secoli, il «problema dei tipi» sia stato affrontato in poesia, in estetica, in psicopatologia, nella storia dello spirito... sono continui gli attraversamenti interdisciplinari junghiani e molteplici i nomi coinvolti in queste centinaia di pagine 'preparatorie'.

La sproporzione – non solo in termini di pagine, ma anche e soprattutto di complessità – tra questa prima parte e quella in cui si espone la teoria rappresenta uno dei motivi di maggior fascino di questo libro. Il decimo capitolo, infatti, risulta perfettamente intellegibile anche senza avere alcuna conoscenza dei primi nove. Tuttavia, il lettore impaziente che sarà andato dritto al sodo potrà al massimo maneggiare uno strumento di indubbia utilità pratica, ma sottraendosi al cimento con la prosa junghiana, spesso ostica e spiazzante, perderà il fascino di quell'attraversamento e la possibilità di connettere le nozioni apprese alla sapiente tessitura che l'autore ha predisposto.

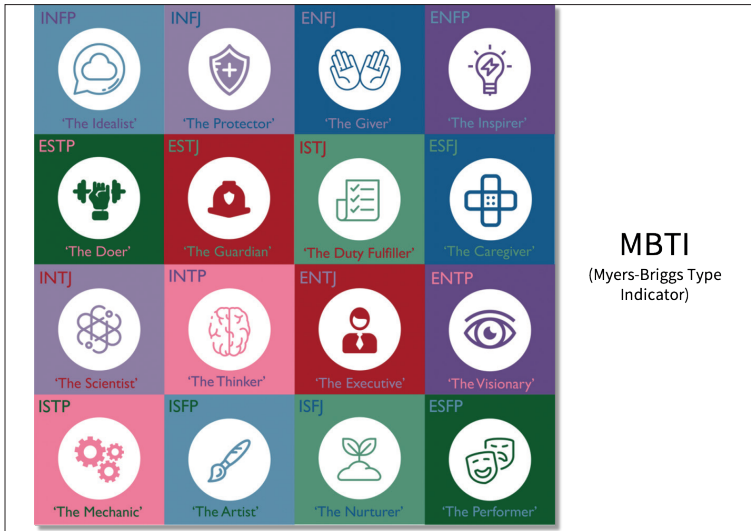


Figura 1 MBTI

Spogliata del suo *côté* poetico e filosofico, infatti, la suddetta teoria risulta estremamente semplice, quasi una serie di considerazioni di puro buonsenso. Jung ipotizza che la personalità umana sia caratterizzata da due atteggiamenti generali: l'introversione e l'estroversione. Il primo indica che l'energia psichica (*libido*) è rivolta prevalentemente verso l'interno, quindi verso il soggetto. La seconda indica che l'energia stessa si rivolge verso l'esterno, quindi verso l'oggetto. Ovviamente non esistono introversi ed estroversi allo stato puro.

Lo psicologo osserva poi che, alla base della psiche, ci sono quattro fondamentali funzioni cognitive. Due sono percettive, riguardano cioè il modo in cui percepiamo la realtà. Due sono giudicanti e riguardano il modo in cui processiamo le informazioni. Le funzioni percettive sono la Sensorialità, che si basa sui cinque sensi, e l'Intuizione, che si basa su processi mentali. Di fronte a un albero, la Sensazione ci fa cogliere i dettagli fisici, concreti, mentre l'Intuizione ci fa immaginare la foresta. Le funzioni giudicanti sono il Pensiero e il Sentimento. Il Pensiero ci fa decidere sulla base di considerazioni razionali. Il Sentimento ci fa decidere sulla base dei valori o delle emozioni.

Ognuno di noi – ipotizza Jung – privilegia una modalità percettiva rispetto all'altra e una modalità giudicante rispetto all'altra, così come ognuno di noi privilegia l'atteggiamento introverso o quello estroverso. Combinando le quattro funzioni cognitive con l'introversione e l'estroversione, otteniamo otto tipi psicologici.

<b>ESTJ</b>	<b>ESFJ</b>	<b>ESFP</b>	<b>ESTP</b>
Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso	Sensazione Estroversa	Sensazione Estroversa
Sensazione Introversa	Sensazione Introversa	Sentimento Introverso	Pensiero Introverso
Intuizione Estroversa	Intuizione Estroversa	Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso
Sentimento Introverso	Pensiero Introverso	Intuizione Introversa	Intuizione Introversa
<b>ENTJ</b>	<b>ENFJ</b>	<b>ENFP</b>	<b>ENTP</b>
Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso	Intuizione Estroversa	Intuizione Estroversa
Intuizione Introversa	Intuizione Introversa	Sentimento Introverso	Pensiero Introverso
Sensazione Estroversa	Sensazione Estroversa	Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso
Sentimento Introverso	Pensiero Introverso	Sensazione Introversa	Sensazione Introversa
<b>ISTJ</b>	<b>ISFJ</b>	<b>ISFP</b>	<b>ISTP</b>
Sensazione Introversa	Sensazione Introversa	Sentimento Introverso	Pensiero Introverso
Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso	Sensazione Estroversa	Sensazione Estroversa
Sentimento Introverso	Pensiero Introverso	Intuizione Introversa	Intuizione Introversa
Intuizione Estroversa	Intuizione Estroversa	Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso
<b>INTJ</b>	<b>INFJ</b>	<b>INFP</b>	<b>INTP</b>
Intuizione Introversa	Intuizione Introversa	Sentimento Introverso	Pensiero Introverso
Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso	Intuizione Estroversa	Intuizione Estroversa
Sentimento Introverso	Pensiero Introverso	Sensazione Introversa	Sensazione Introversa
Sensazione Estroversa	Sensazione Estroversa	Pensiero Estroverso	Sentimento Estroverso

**Figura 2** Dinamica delle funzioni cognitive

Nei primi anni Sessanta, Katharine Briggs e Isabel Myers riprendono il modello junghiano e lo sviluppano in un sistema di sedici tipi, elaborando un test, l'MBTI (Myers Briggs Type Indicator). Questo test è, a tutt'oggi, uno dei più utilizzati dalle grandi aziende per la selezione del personale. Sotto questo aspetto è un ottimo strumento, perché consente di farsi un'idea immediata sulle attitudini e le capacità di una persona. Uscendo però dall'ambito strettamente lavorativo, l'MBTI pecca forse di staticità, perché si limita a dare una sigla e un profilo (piuttosto generico) del modo in cui chi ha compilato il test si percepisce in quello specifico momento e in quella specifica situazione [fig. 1].

La teoria junghiana, al contrario, è un sistema dinamico: non a caso, lo psicologo svizzero non ha mai pensato all'elaborazione di un test ed è sempre stato restio a definire in modo dettagliato i singoli tipi. L'MBTI, tuttavia, può essere un prezioso strumento di analisi, se si riesce a utilizzarlo in modo non dogmatico e infondendogli quel dinamismo proprio della teoria originaria. In tal senso, sembra convincente lo schema elaborato da Lenore Thomson che attribuisce quattro funzioni cognitive a ognuno dei sedici tipi psicologici emersi dal test MBTI [fig. 2].

Questo schema ci fa vedere come, nella psiche di ogni tipo, agiscano costantemente forze diverse. C'è una funzione dominante, che è quella in cui maggiormente ci si riconosce, quella che si è imparato a governare meglio. Poi c'è una funzione ausiliaria, che dovrebbe avere il compito di equilibrare e sostenere la prima. Se la prima



è estroversa, la seconda sarà introversa. E viceversa. Se la prima è percettiva, la seconda sarà giudicante. E viceversa. Tuttavia, questa collaborazione non sempre si realizza. Spesso la prima e la seconda funzione entrano in contrasto e da qui nasce la maggior parte dei problemi identitari. Poi ci sono le due funzioni inferiori, quelle che si fatica a governare, in quanto immerse nell'inconscio. È importante soprattutto la quarta, quella meno differenziata, quella che Jung definisce «barbarica», perché non è evoluta, sfugge al controllo razionale e rappresenta l'esatto opposto della prima. È, in altri termini, il 'nemico di noi stessi', quello che ci mette continuamente in crisi. Ma può anche diventare la spinta che fa uscire dalla crisi, che suggerisce soluzioni a cui non si sarebbe mai pensato (cf. Thomson 1999, 74-83).

### 1.1.3 I tipi psicologici e le funzioni cognitive

Tornando alla lettera junghiana, proviamo a vedere, in estrema sintesi, come lo psicologo descrive i singoli tipi.

Il tipo intellettuale estroverso, cioè quello in cui prevale l'estroversione sull'introversione e il Pensiero rispetto al Sentimento, «tende a far derivare tutta la sua vita esternamente espressa da conclusioni intellettive orientate costantemente verso il dato oggettivo: verso fatti oggettivi o verso idee generalmente valide» (Jung [1921] 2003, 274). Questo tipo ha bisogno di poter fare affidamento su «una legge generale che va osservata sempre e in ogni luogo» e che tende a seguire pedissequamente, dal momento che

la sua morale gli vieta di tollerare eccezioni. Il suo ideale dev'essere realizzato in tutti i casi, perché è convinto che esso è la formulazione più pura della realtà oggettiva e pertanto non può che essere una verità universalmente valida, irrinunciabile ai fini della salvezza dell'umanità. Lo guida non l'amore del prossimo, ma un superiore criterio di giustizia e verità. (275)

Se la 'formula' che ha assunto come verità universale è sufficiente,

questo tipo può avere un ruolo di grande rilevanza come riformatore, pubblico accusatore e moralizzatore o come propagatore di innovazioni importanti. Invece più la formula è ristretta più questo tipo è sofisticato, cavilloso, un criticone sicuro del fatto suo che mira a far entrare forzatamente in uno schema se stesso e gli altri. (275)

Il tipo affettivo estroverso, invece, è animato da un Sentimento che si orienta verso il dato oggettivo, ciò lo porta spesso a concordare con i valori oggettivi e con i «criteri di giudizio tradizionali e generalmente accettati» (281). A questo modo di sentire, spiega Jung,

va attribuito in gran parte il fatto che i teatri, le sale da concerto o la chiesa siano frequentati da un gran numero di persone: si tratta di persone animate da sentimenti positivi e commisurati. A questo modo di sentire dobbiamo anche le mode e – cosa ancora più importante – il sostegno positivo e diffuso fornito ad iniziative sociali e filantropiche e a istituzioni culturali di altro genere. [...] Senza questo tipo di affettività sarebbe impensabile, ad esempio, una socialità bella e armoniosa. (281)

Tuttavia, quando l'importanza che si dà all'oggetto, quindi alla dimensione esterna, diventa eccessiva, «l'affettività perde ogni carattere personale; diventa sentimento in sé e per sé; si ha l'impressione che la personalità si dissolva totalmente nei sentimenti che nascono via via» (282).

Il tipo sensoriale estroverso è descritto da Jung come il più concreto in assoluto. Quando si abbandona alla propria funzione dominante (appunto la Sensorialità Estroversa), egli

è l'uomo della realtà che si tocca con mano: non è portato alla riflessione e non nasconde intenti prevaricatori. Suo costante motivo è: percepire l'oggetto, avere sensazioni e possibilmente godere. Non è una persona sgradevole, ma allegra e piena di vita. Può essere un compagno di bagordi, come pure un esteta. [...] Per lui è essenziale sentire [...] vuole che la sensazione, che per sua natura egli non può ricevere che dall'esterno, sia più forte possibile. (287)

Se l'attaccamento all'oggetto si esaspera ulteriormente, questo tipo avvertirà tutto ciò che gli viene dall'interno come «abnorme e da respingere» (287).

Caratteristiche non poco differenti sono quelle che incontriamo nel tipo intuitivo estroverso che

non si trova mai dove esistono valori reali e generalmente riconosciuti, ma sempre dove esistono possibilità. Possiede un fiuto particolare per le situazioni *in fieri*, in corso di sviluppo e promettenti. Non si trova mai in situazioni stabili, solidamente fondate, esistenti da tempo e il cui valore è generalmente riconosciuto, ma in quelle di valore limitato. Poiché è perennemente alla ricerca di nuove possibilità, nelle situazioni stabili si sente soffocare. Individua nuovi oggetti e nuove vie con grande impegno e con un entusiasmo qualche volta straordinario, per abbandonarli con la massima indifferenza, apparentemente cancellandoli dalla mente, appena ne ha constatata l'importanza e non servono più al suo intuito. (290)

Passando ora ai tipi introversi, incontriamo quello che si caratterizza per la prevalenza del Pensiero sul Sentimento. Un Pensiero, dice

Jung, che «inizia nel soggetto e, pur compiendo le più ampie sortite nel territorio della realtà oggettiva, ritorna al soggetto» (299). Riesce bene a postulare

problematiche e teorie, apre prospettive, ma nei confronti dei fatti ha un comportamento riservato. Per esso i fatti sono esempi illuminanti, però non debbono prevalere. Vengono accolti e raccolti come elementi probatori, mai per se stessi. (299)

Questo tipo, quindi, «crea teorie per amore della teoria, apparentemente guardando ai fatti reali [...]; mentre in realtà tende chiaramente a passare dall'ideale al puro e semplice immaginario» (299). Se la sua tendenza all'introversione si esaspera, il suo motto diventa «*Cogito, ergo cogito*» (299).

Il tipo affettivo introverso, essendo caratterizzato da una funzione dominante di Sentimento che si orienta verso il fattore soggettivo, appare per lo più taciturno, inaccessibile e incomprensibile. Può nascondersi dietro «una maschera di banalità o puerilità, dal temperamento prevalentemente malinconico» (305). Jung cita, al riguardo, il proverbio «Acqua cheta rovina i ponti» (305), perché spesso questi tipi

all'esterno palesano una personalità armoniosa, piacevolmente tranquilla, dotata di un simpatico equilibrio che non vuol coinvolgere, impressionare, né tanto meno manovrare e cambiare il prossimo. Ma quando è pronunciata questa apparenza fa pensare alla freddezza o addirittura all'indifferenza per le sorti, buone o cattive, degli altri. Si avverte allora nettamente il loro distacco affettivo dall'oggetto. [...] Quindi l'armonia affettiva esiste solo finché l'oggetto non agisce con forza eccessiva e non cerca di intralciare la via al soggetto. (305)

Il tipo sensoriale introverso, a differenza del sensoriale estroverso che è determinato dall'intensità dell'influsso proveniente dall'oggetto, «è determinato dall'intensità della componente soggettiva della percezione scatenata dall'oggetto», quindi «osservandolo dall'esterno non è mai possibile prevedere cosa lo impressionerà» (310). A volte, «manifesta calma, passività e autocontrollo razionale, caratteristiche che portano fuori strada l'osservatore superficiale, che può giudicarlo 'razionale', mentre in realtà esse dipendono proprio dall'assenza di un rapporto con gli oggetti» (310). Per spiegare meglio cosa sia la componente soggettiva della percezione sensoriale, Jung fa l'esempio di più pittori che ritraggono lo stesso paesaggio cercando di riprodurlo più fedelmente possibile; «ogni quadro risulta tuttavia diverso dall'altro, non solo a causa della diversa capacità tecnica dei singoli artisti, ma soprattutto perché essi vedono lo stesso paesaggio in modo diverso» (309).

Infine, il tipo intuitivo introverso:

nell'atteggiamento introverso l'intuito è orientato verso gli 'oggetti interni', come possiamo a buon diritto definire gli elementi dell'inconscio. [...] L'intuito introverso, benché riceva gli impulsi dagli oggetti esterni, non si ferma alle possibilità esterne, ma si sofferma su ciò che l'esterno ha scatenato interiormente. (312)

Questo tipo «percepisce tutti i fenomeni che si svolgono dietro le quinte con la stessa chiarezza con cui la funzione sensoriale estroversa percepisce gli oggetti esterni» (313). Se l'atteggiamento introverso si esaspera, «l'intuitivo introverso passa da immagine a immagine alla ricerca di tutte le possibilità del fertile grembo dell'inconscio» (313), fino a perdere la «consapevolezza sia della propria esistenza fisica sia dell'effetto che essa produce sugli altri» (313). Considerato da chi adotta una prospettiva pragmaticamente estroversa come il più inutile tra gli uomini, questo tipo è

da un lato, il sognatore e veggente mistico, dall'altro il fantasioso e l'artista [...] È spesso un genio misconosciuto, una grandezza sprecata, una sorta di sapiente-mezzo-matto, una figura da romanzo psicologico. (314)

Fin qui, la sommaria descrizione dei tipi psicologici e delle relative funzioni cognitive dominanti, ma l'aspetto più interessante e innovativo del sistema proposto da Jung non risiede nella sua parte descrittiva, quanto nel dinamismo interno che lo anima e che può diventare uno strumento prezioso nella ricerca dell'identità individuale. Questo movimento continuo tra le diverse funzioni cognitive che compongono la personalità ci instrada infatti verso quel 'processo d'individuazione' che conduce al Sé, ovvero, come avremo modo di vedere nei paragrafi successivi, all'archetipo della totalità. In questo quadro, una corretta e non dogmatica applicazione della teoria dei tipi psicologici risulta estremamente efficace nell'individuare e decostruire il cosiddetto 'mito personale' di ognuno di noi.

### 1.1.4 Il mito personale<sup>3</sup>

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 [1961] 2001, 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 proprie 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» (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» (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. (67-8)

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

---

<sup>3</sup> Parte di questo paragrafo è tratta da Mirisola 2019.

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 [1961] 2001, 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 meta solo vagamente. (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 assoluta 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. (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. (29)

La convinzione del primato dell'esperienza interiore rispetto alle vicende esterne è molto precoce in Jung e costituirà il *leitmotiv* del-

la sua intera esistenza, nonché il nucleo fondante della sua attività scientifica, il «magma incandescente dal quale nasce, cristallizzandosi, la pietra che deve essere scolpita» (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». (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. (68)

È questa una preconditione 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» (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. Che si avvii, dunque, lungo il processo d'individuazione.

## 1.2 Il processo d'individuazione

Come scrive Romano Màdera, filosofo e psicoterapeuta junghiano,

in Jung c'è una sorta di romantica aspirazione alla totalità dell'umano dentro e oltre le sue mille fratture. Per me è proprio questa aspirazione ciò che svetta nel suo lascito. (Màdera 2016, quarta di copertina)

Nella psicologia analitica, la totalità psichica è rappresentata dall'archetipo del Sé, ovvero la meta del processo d'individuazione. Il Sé trova il suo simbolo di elezione nella figura mistica del mandala. Questo archetipo rappresenta l'individuo nella sua interezza, con tutte le sue peculiarità e tutta l'esperienza che ha accumulato durante il percorso. La struttura del percorso è fondamentalmente la stessa, ma le modalità di percorrenza si svolgono su due piani diversi, tra loro contigui, paralleli fino a un punto delimitato dall'inconscio personale, oltre il quale l'individuo non si spinge se non possiede ciò che Jung definisce «funzione trascendente». Lo scopo della terapia analitica è di fornire al paziente la funzione trascendente (fantasia, immaginazione, ispirazione) che permette all'individuo di sublimare la pulsione in fantasia e di trasferire il conflitto psichico, il disagio emotivo e l'oscillazione umorale sul piano dell'immaginazione.

Nell'ambito della psicologia analitica, la nozione di Sé assume una molteplicità di significati che sembra utile riassumere, in quanto rappresentativa dell'idea junghiana di totalità, basandoci sulla disamina compiuta da Paolo Francesco Pieri nel suo *Dizionario junghiano* (1998, 651-6):

1. Il Sé denota l'insieme complesso dei fenomeni psichici di un individuo;
2. Il Sé è un fatto collettivo e universale;
3. Il Sé è un processo di centrazione psichica;
4. Il Sé è un simbolo dell'unione tensionale delle coppie di opposti;
5. Il Sé è l'individualità in senso più alto;
6. Il Sé è l'esistente a priori dal quale promana l'Io;
7. Il Sé è l'artefice della *unio oppositorum*, dando luogo alla più diretta esperienza del divino psicologicamente concepibile;
8. Il Sé è anche espressione del fattore soggettivo. In quanto tale serve a indicare ciò che limita e insieme permette la percezione e la conoscenza del mondo;
9. Il Sé è la coscienza del soggetto, in quanto fattore soggettivo. È in questa accezione che il Sé si contrappone all'Io;
10. Il Sé è anche la struttura psichica totale che denota la psiche come integrazione, compendio e combinazione di tutte le parti psichiche;



11. Il Sé è posto sempre come «atemporale e preesistente a ogni nascita»;
12. Il Sé è lo scopo dell'«uomo totale»;
13. Il Sé è la quintessenza dell'essere individuale;
14. Il Sé è la legge morale del singolo.

Alla legge morale generale, invece, fa riferimento il Super-Io. Per Jung, Il Super-Io è «l'insieme dei valori psicologici tradizionali che limitano e contemporaneamente fondano la coscienza» (725). Il concetto di Super-Io è mutuato dal pensiero freudiano, dove indica «quell'istanza che emettendo giudizi, critiche e censure svolge una funzione di orientamento nella vita e nel mondo» (725). Nella psicologia analitica, il Super-Io esprime la «potenza dei valori psichici del passato» (725). Il Super-Io «ha rispetto all'Io generici effetti educativi che, nel loro divergere dai valori su cui l'Io stesso è attualmente fondato, possono assumere uno specifico carattere conflittuale» (725). Il Super-Io svolge una funzione di «orientamento e controllo, e indirettamente una funzione psichica di autosservazione e autoconsapevolezza riflessiva» (726). La psicologia analitica assume il «Super-io freudiano come l'immagine del potere preponderante della psiche sull'Io, che in quanto tale diventa un principio formale sovraordinato all'Io stesso» (726). «L'Io si costituisce veramente solo in quanto riconosce il Super-io e riconosce sé stesso come parte» (726).

Un emblema del Sé è la Circumambulazione:

Tratto dall'alchimia, il termine designa più propriamente la costruzione di un recinto o Temenos che istituisce un'area per il sacro con la funzione di recipiente trasformativo; e cioè la costituzione di un contenitore destinato a liberare le forze disseminate e contrapposte, in vista del loro congiungimento [...] Sul piano psicologico la circumambulazione esprime «il concentrarsi dell'attenzione e dell'interesse su un centro, concepito come centro d'un cerchio e formulato perciò come punto», ed è intesa come emblema del Sé. (125)

Come si accennava, il Sé denota anche il processo di centrazione psichica.

Nella psicologia analitica, decade il concetto di un centro della psiche costituito dall'Io, e si formula il concetto di un 'centro potenziale' della psiche [...] attorno al quale lo stesso Io ruota. [...] In questo significato, è sinonimo di centro il termine Sé, in quanto punto mediano dell'inconscio e della coscienza, e l'Io è invece inteso come il centro della coscienza. I due centri verrebbero a coincidere soltanto nei casi di inflazione psichica. (120)

E ancora:

Nella psicologia analitica si parla di centro come di un'immagine con caratteri di completezza, totalità e globalità. E tale immagine è intesa come il prodotto di un processo psichico innescato propriamente dal senso di incompletezza e parzialità della coscienza; e cioè il centro è essenzialmente un'immagine senza spazio e senza tempo. (120)

Essa emerge quando il soggetto prende «coscienza di essere situato limitato nello spazio e nel tempo, per cui nella sua psiche si è venuta ad attivare la funzione trascendentale» (121).

Il Sé assume anche il significato di

epitome o compendio della psiche ed esprime la paradossale riunificazione, totale ma non sintetica, dei contrari. In questa accezione, si parla di Sé come simbolo dell'unità tendenziale della psiche: infatti esso è pensato nel 1945 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, ossia una congiunzione dove il conflitto degli opposti può trovare pace [...].

[Il Sé] abbraccia contemporaneamente gli istinti, i fenomeni fisiologici e fenomeni semifisiologici. La difficile concezione psicologica di una paradossalità del Sé vuol dire che «la totalità dell'uomo può essere descritta solo per antinomie», e ciò accade «ogniqualevolta si tratti di un'idea trascendente». A questo significato è correlato il concetto di psicoterapia come confronto dei contrari. (657)

L'iter terapeutico consiste allora in un evolvere dalla dimensione limitata dell'Io cosciente al Sé, attraverso quello che Jung ha definito processo d'individuazione. Nell'ambito della psicologia analitica, l'identità psicologica indica la condizione, propria della fase iniziale di ogni attività psichica, in cui due elementi appaiono ancora indistinguibili l'uno dall'altro.<sup>4</sup> Il concetto di identità non concerne dunque, in senso stretto, il tema dell'identità personale, che Jung affronta ricorrendo ad altri termini, quali 'individualità' e 'Sé'.

L'individualità rappresenta «il modo di essere (sotto ogni aspetto psicologico) peculiare dell'individuo» (Jung [1921] 2003, 462), ovvero «un'irripetibile combinazione o graduale differenziazione di funzioni

---

<sup>4</sup> Cf. Pieri 1998, 313. Per comprendere meglio il concetto, riporto il brano per intero: «Il non notare psicologicamente differenze tra due qualsivoglia elementi diversi è posto all'inizio di ogni attività psichica, ed è inteso come emblema di tale inizio. In quanto tale, l'identità costituisce il segno caratteristico: a) della cosiddetta 'mentalità dei primitivi'; b) dello 'stato mentale della prima infanzia'; c) dell'«inconscio dell'uomo civilizzato adulto»».

e facoltà che in sé e per sé sono universali» (Jung [1917-43] 1991, 173). L'individualità psichica è insita a priori nella psiche dell'individuo, ma a livello inconscio; per renderla cosciente, occorre attivare il cosiddetto 'processo d'individuazione' (cf. Jung [1921] 2003, 362). È, quest'ultimo, un concetto centrale della psicologia analitica, in quanto percorso obbligato verso il raggiungimento di quella piena realizzazione psichica rappresentata dal 'Sé'. Come tiene a precisare lo stesso Jung:

Nell'occuparmi di psicologia dell'inconscio mi sono trovato di fronte a fatti che richiedevano l'enunciazione di nuovi concetti. Uno di questi è il 'Sé', che denota un'entità non sostitutiva di quella che è stata finora espressa con il concetto di 'Io', e che piuttosto abbraccia quest'ultimo in qualità di concetto sopraordinato. (Jung [1951] 2005, 3)

La differenza tra i due termini appare ancor più chiara nel seguente passo:

la personalità come fenomeno totale non coincide con l'Io, cioè con la personalità conscia, [...] Ho perciò proposto d'indicare la personalità totale, presente benché non interamente afferrabile, con la parola 'Sé'. L'Io è per definizione subordinato al Sé e si comporta nei suoi riguardi come una parte verso il tutto. (5)

Quindi, l'Io rappresenta solo un aspetto del Sé, quello conscio. Al di là dei suoi angusti confini, si estende il regno sterminato dell'Inconscio, sia individuale che collettivo, dove la luce della consapevolezza si affievolisce fino a spegnersi del tutto.

Come spiega bene lo psicologo Henry F. Ellenberger, l'individuazione è:

in generale il processo di formazione e separazione di entità singole, in particolare lo sviluppo dell'individuo psicologico quale essere diverso dal generale, dalla psicologia collettiva [...]. Il processo psicologico di individuazione è strettamente connesso con la cosiddetta funzione *trascendente*, la quale fornisce allo sviluppo individuale direttive che la via pretracciata dalle norme collettive non può mai fornire [...]. La individuazione è sempre più o meno in contrasto con la norma che regola la collettività, perché i. è separazione e differenziazione dal generale e formazione del particolare [...] la individualità psicologica è presente a priori nell'inconscio. (Ellenberger 2006, 361-2)

Il processo d'individuazione è dunque un processo di separazione e differenziazione, che si muove dall'Io al Sé, in vista del raggiungimento di una sorta di 'totalità psichica'.

### 1.3 L'Opus Magnum

#### 1.3.1 Jung e l'immaginario alchemico

Come metafora principe del processo d'individuazione, a partire dagli anni Quaranta, Jung fa ricorso all'immaginario alchemico, in particolare alla realizzazione dell'*Opus Magnum* che, attraverso diverse fasi evolutive, porta alla trasformazione del piombo nell'oro o nella pietra dei filosofi.

L'alchimia fornisce allo psicologo svizzero un sistema di simboli utile per dare forma e trasmettere agli altri le proprie intuizioni, le proprie visioni e i risultati di studi effettuati in primo luogo su se stesso (cf. Von Franz [1972] 2014, 37). Fino a quel momento, cioè fino all'uscita di *Psicologia e alchimia* (1944), la prima opera in cui Jung tratta in modo sistematico l'argomento, l'alchimia era vista solo come una preistoria della chimica, piena di fantasie, superstizioni e fantastiche prive di alcun supporto scientifico (cf. Von Franz [1972] 2014, 191). Lo psicologo svizzero, però, intuisce presto quanto l'alchimia possa essere una chiave di lettura proficua per indagare gli strati profondi della personalità; così intraprende una lunga esplorazione dei testi alchemici che lo porta a scrivere pagine fondamentali per la psicologia del profondo e per tante discipline che fanno proprie alcune zone del pensiero junghiano.<sup>5</sup> Sull'influenza e l'incidenza delle teorie di Jung in campi diversi e, a volte, lontani dalla psicologia, si è espressa – tra gli altri – la sua allieva e collaboratrice Marie-Louise von Franz:

il suo lavoro si estende dalla sfera accademica a tutti gli altri campi della vita, perché egli non s'interessava soltanto alle malattie specifiche della psiche, ma ancora più al mistero della psiche umana in sé, mistero che si nasconde in *tutte* le attività umane. Nessuna casa fu mai costruita, opera d'arte creata, scoperta scientifica fatta, rito religioso celebrato senza la psiche umana [...]. Perciò, quanto di conforme alla legge naturale è possibile scoprire nell'ambito della psiche vale per tutti i campi dell'umana realtà. [...] il campo in cui le concezioni junghiane si sono meno affermate, o almeno si sono affermate più lentamente è quello della psichiatria ufficiale. (Von Franz [1972] 2014, 11)

Von Franz prosegue asserendo che per l'intellettuale che vuole definizioni esatte «il concetto d'inconscio rappresenta un tormento» (13), perché è proprio con questa idea che si mette fine al razionalismo scientifico dell'Ottocento. Per Jung, infatti, ogni verità scientifi-

---

<sup>5</sup> Oltre a *Psicologia e alchimia*, vanno ricordati almeno *Mysterium Coniunctionis* (Jung [1955-56] 1989) e il *Libro rosso* (Jung [2009] 2010).

ca è «una ipotesi soddisfacente per il momento, ma non un articolo di fede valido per sempre» (cit. in Von Franz [1972] 2014, 14). Coerentemente con questa linea, Jung non ha mai avanzato «né un sistema né una teoria generale, ma soltanto formulato concetti ausiliari» (14) utili come strumenti.

Anche le sue riflessioni sull'alchimia, dunque, sono ben lungi dal costituire una teoria sistematica e generale. Jung vi fa ricorso come strumenti d'indagine della psiche, uno strumento a suo modo di vedere prezioso, dal momento che gli alchimisti seguivano i loro sogni e le loro visioni per accostarsi alla materia e carpirne le leggi intrinseche. Esistono quindi delle precise analogie tra gli esperimenti alchemici e la moderna esplorazione dell'inconscio.

Secondo James Hillman, «il linguaggio alchemico è una modalità di terapia; è terapeutico in sé» ([1983] 2013, 16). Si tratta di un linguaggio che si caratterizza soprattutto per la sua concretezza:

Le componenti fondamentali della personalità – sale, zolfo, mercurio e piombo – sono materie concrete; la descrizione dell'anima, *aqua pinguis* o *aqua ardens*, nonché le parole che indicano stati dell'anima, come *albedo* e *nigredo*, incorporano eventi che si possono toccare e vedere [...] Quando parla di gradazioni di calore, l'alchimia non usa numeri. Fa riferimento piuttosto al calore dello sterco di cavallo, al calore della sabbia, al calore di un metallo lambito dal fuoco. [...] Il calore non è separato dal corpo che lo rilascia. (20)

Questa concretizzazione di fenomeni astratti è di fondamentale importanza, perché «abbiamo finito per credere che l'anima stessa sia un flusso inafferrabile, quando in realtà la psiche si manifesta sempre in comportamenti ed esperienze specifiche e in immagini sensuose assai precise» (21). Il linguaggio alchemico, dunque, consente di esprimersi in termini lontani dall'astrazione e dai limiti imposti dal razionalismo scientifico:

Nessun termine significa una sola cosa. Ciascun fenomeno alchemico è al tempo stesso materiale e psicologico, altrimenti l'alchimia non avrebbe potuto dichiararsi salvifica sia per l'anima umana sia per la natura materiale. L'alchimia è tutta metafore [...]. Tutta analogie. Tutta una *poïesis* della mano.

La nostra mente conserva ancora l'inclinazione degli alchimisti a tradurre la tecnologia in psicologia. (22)

Nella miriade dei testi alchemici che ci sono pervenuti, non si trova una concordanza assoluta sul numero, sull'ordine e sulla natura delle fasi dell'*Opus Magnum*. L'alchimia più antica era solita individuare quattro, quella più moderna tre. Quella che sembra privilegiare

Jung in *Psicologia e alchimia* è una scansione quaternaria in: *Nigredo*, *Cauda pavonis*, *Albedo*, *Rubedo*.<sup>6</sup>

### 1.3.2 *Nigredo*

Il processo trasformativo alchemico inizia con la *Nigredo* o 'opera al nero'. In questa prima fase, la materia iniziale viene «dissolta, calcinata, polverizzata e depurata» (Von Franz [1972] 2014, 211).

Jung collega la fase della *Nigredo* a quella dell'incontro con l'archetipo dell'Ombra, nel processo d'individuazione. Abbandonando ogni certezza 'diurna', il soggetto si confronta con i contenuti rimossi della propria psiche e inizia così la sua *Nekyia* ovvero quel percorso di 'discesa all'Ade' o «viaggio notturno per mare» che lo porterà ad ampliare le proprie conoscenze e potenzialità, fino a quel momento limitate alla dimensione cosciente dell'Io.

Il termine 'Ombra' ricorre in tutta l'opera junghiana, caricandosi di significati extraindividuali e coinvolgendo molteplici ambiti disciplinari: etnologia, mitologia comparata, storia delle religioni, solo per fare qualche esempio. Jung lo utilizza per rappresentare la parte oscura della psiche: «Ognuno di noi è seguito da un'ombra, e meno questa è incorporata nella vita conscia dell'individuo, tanto più è nera e densa» (Jung [1938] 1979, 82). L'esigenza di prendere coscienza della voce dell'Ombra nasce dal fatto che essa non si può affatto ricondurre a quello che comunemente indichiamo come 'male'.<sup>7</sup> Tra i contenuti oscuri che risiedono in quella zona della psiche rifiutata dall'Io e dalla società, ve ne sono infatti alcuni che si rivelano preziosi per l'arricchimento della personalità individuale:

Se le tendenze dell'ombra, che vengono rimosse, non rappresentassero altro che il male, non esisterebbe alcun problema. Ma l'ombra rappresenta solo qualcosa di inferiore, primitivo, inadatto e goffo e non è male in senso assoluto. Essa comprende fra l'altro delle qualità inferiori, infantili e primitive, che in un certo senso renderebbero l'esistenza umana più vivace e più bella; ma urtano contro regole consacrate dalla tradizione. (Jung [1938] 1979, 82-4)

Per non continuare a vivere come degli esseri dimidiati e per far sì che la zona non toccata dalla luce della coscienza non si infittisca al punto da sconvolgere l'intero equilibrio psichico, occorre quindi

<sup>6</sup> In realtà, *Psicologia e alchimia* contempla anche altre opzioni, perché anche in questo caso Jung non fissa un sistema definitivo.

<sup>7</sup> Sostiene, a più riprese, Jung che la «psicologia non sa cosa siano in sé male e bene» (Jung [1951] 2005, 50).

prendere coscienza dell'Ombra [...] riconoscere come realmente presenti gli aspetti oscuri della personalità: atto che costituisce la base indispensabile di qualsiasi forma di conoscenza di sé. (Jung [1951] 2005, 8)

Attraverso l'incontro con questo archetipo, dunque, la *Nigredo* ci consente di avviare l'opera di conoscenza di noi stessi e, al contempo, ci mette di fronte alle nostre debolezze in modo impietoso:

Tutto quello che prima avevamo criticato negli altri con moralistico sdegno ci viene 'servito' dai sogni come parte della nostra propria natura. Invidia, gelosia, menzogna, pulsioni sessuali, brama di potere, ambizione, cupidigia, irascibilità, puerilità s'impongono al nostro sguardo all'improvviso, inesorabilmente, dal di dentro. (Von Franz [1972] 2014, 211)

Questo provoca violenti cambi di paradigma:

Le illusioni su sé stessi e sul mondo crollano, gli ideali si rivelano impulsi di potenza camuffati, le convinzioni 'sante' si rivelano vuote. [...] L'«Io» si sente spogliato della sua illusoria onnipotenza e confrontato con l'oscura e confusa potenza dell'inconscio. (211)

La *Nigredo* «scardina i paradigmi consolatori», osserva James Hillman, «in sé il nero non è un paradigma, bensì un decostruttore di paradigmi», perché «si presenta ripetutamente nella vita e nell'opera, al fine di decostruire (*solvi et coagula*) ciò che è diventato un'identità» (Hillman [1983] 2013, 103). La *Nigredo* – prosegue lo studioso – è simile a un buco nero che

risucchia e fa scomparire le fondamentali strutture di sicurezza della coscienza occidentale. Mediante l'assenza di colore, il nero impedisce ai fenomeni l'ostensione delle proprie virtù. La decostruzione di ogni positività da parte del nero – vissuta come dubbio, come pensiero negativo, sospetto, disfacimento, assenza di valore – spiega perché la *nigredo* sia il momento necessario di ogni cambiamento di paradigma. [...] Di conseguenza, ogni momento di nerezza è foriero di alterazione, di scoperta invisibile, di dissoluzione dell'attaccamento a ciò che è stato preso per verità e realtà, per fatto concreto o virtù dogmatica. Osservando l'occhio, lo affina a vedere in trasparenza. (102-3)

La *Nigredo* caratterizza certi periodi complessi che preludono a grandi cambiamenti e lo stato che induce è temporaneo ma ha anche carattere iterativo:

La psicologia alchemica ci insegna a leggere come conquiste i periodi di sterile amarezza e aridità, le malinconie che non sembrano placarsi mai, le ferite che non si rimarginano, le schiaccianti mortificazioni della vergogna e gli imputridimenti dell'amore e dell'amicizia. Questi stati sono un inizio perché sono una fine, dissoluzioni, decostruzioni. Ma non sono l'inizio inteso come evento unico. (103-4)

Il processo alchemico, infatti, «non è un modello unidirezionale, che progredisce nel tempo. È una *iteratio*; il nero si ripete affinché la decostruzione possa continuare» (104). Attraverso ciascuna coagulazione negativa, sostiene Hillman, «risplende invisibilmente il *sol niger*. Tenebra e luminosità insieme, una vera decapitazione della mentalità ordinaria» (109). Si tratta di uno stato percettivo e di una disposizione di pensiero del tutto rinnovati e fuori dal comune:

significa incorporare l'invisibilità in tutte le sue percezioni, non perdere mai l'occhio oscuro, ovvero non ignorare mai il desiderio di ombre e di dolori che l'anima ha. Ade non è mai distante dal fratello Zeus. L'essere ottenebrati è solo l'inizio [...] il vedere per mezzo del nero, il vedere l'abituale come mistero, l'evidente come ambiguo, trasforma le fissazioni concretistiche in immagini metaforiche. [...] *Similia similibus curantur*: curiamo la *nigredo* diventando, come dicono i testi, più neri del nero: archetipicamente neri, e perciò non più colorati da troppo umani pregiudizi di colore. (109)

Dimenticare l'importanza della *Nigredo* e della visione che essa ci offre, conclude Hillman, comporta un rischio gravissimo per l'epistemologia occidentale, quello di perdere la «capacità di correggere con radicali cambiamenti di paradigma la propria solare cecità» (110).

### 1.3.3 *Cauda pavonis*

Seguendo uno degli schemi descritti in *Psicologia e alchimia*, alla fase della *Nigredo* segue la *Cauda pavonis*, ovvero «un gioco di colori iridescenti» (Von Franz [1972] 2014, 34) che si ricava dall'estrazione e dalla volatilizzazione dell'essenza e che rappresenta il distacco dell'Io dall'esperienza corporea. Il pavone, assunto dalla dottrina cristiana come simbolo dello Spirito Santo, annuncia quel rinnovamento interiore che inizierà a prendere corpo nella fase successiva, l'*Albedo*.

La molteplicità dei colori, che rappresenta i sette colori dell'iride nati dall'incontro di oscurità e luce (*Nigredo* e *Albedo*), rimanda a un primo passo verso l'integrazione psichica:

la prima parte dell'opera è compiuta quando la molteplicità delle varie componenti separate dal caos della *massa confusa* è stata ri-



condotta all'unità dell'*Albedo* e quando 'dai molti è nato l'uno'. Dal punto di vista morale ciò significa, al tempo stesso, che la pluralità psichica che deriva dallo stato originario di disunione con se stessi, il caos interiore di componenti psichiche in collisione reciproca, le 'greggi' di Origene, diventano il *vir unus*, l'uomo unificato. (Jung [1955-56] 1989, 298)

Le informazioni sulla *Cauda pavonis* sono nettamente inferiori rispetto alle altre fasi del processo, e lo stesso Jung la tratta solo come un momento di passaggio tra il nero della *Nigredo* e il bianco dell'*Albedo*:

L'apparizione dei colori, la cosiddetta *cauda pavonis* rappresenta, nel pensiero alchimistico, la primavera, il rinnovamento della vita: 'post tenebras lux'. (Jung [1946] 1981, 275)

In una parola, l'*Albedo*.

#### 1.3.4 *Albedo*

La terza fase dell'*Opus* è l'*Albedo*, o 'opera al bianco', che Jung descrive in questi termini:

Il passaggio al bianco, l'imbiancamento (*albedo seu dealbatio*), è paragonabile all'*ortus solis* (il sorgere del sole). È la luce che appare dopo le tenebre, l'illuminazione dopo l'oscuramento. (Jung [1946] 1981, 277)

Nel processo d'individuazione, all'*Albedo* corrisponde l'incontro con l'archetipo dell'*Anima* per gli uomini e con quello dell'*Animus* per le donne. La coppia *Anima-Animus* rappresenta la caratteristica controsessuale di ogni individuo, che deriva dal principio di complementarietà che governa la psiche (cf. Pieri 1998, 50).

Se nello sviluppo di un individuo il confronto con l'Ombra è «opera da apprendista», il confronto con l'*Anima* è «opera da maestro» (Jung [1934-54] 1980, 27)

sostiene Jung, in quanto l'*Anima* «è il compendio di tutto ciò con cui l'uomo deve sempre confrontarsi senza mai riuscire ad avere la meglio» (cit. in Hillman [1985] 2008, 18). La società contemporanea e la psicologia in quanto parte di essa, osserva Hillman,

si trovano in uno stato di forte tensione per ciò che concerne il sentimento, la femminilità, l'eros, l'anima, la fantasia, tutte aree che la psicologia analitica ha collegato con *Anima*. (19)

Si tratta di componenti fondamentali della psiche e va ricordato che

nessun uomo [...] è tanto virile da non avere in sé nulla di femminile [...] La rimozione dei tratti femminili [...] fa sì che queste pretese controsessuali si accumulino nell'inconscio. (cit. in Hillman [1985] 2008, 20)

L'*Anima* è il «veicolo e addirittura l'immagine della 'totalità', in quanto completa l'ermafrodito sia psicologicamente sia come rappresentante della controsessualità biologica dell'uomo» (23) e, in quanto tale, va integrata a livello cosciente nella psiche maschile:

Se Anima rappresenta la lacuna femminile dell'uomo, allora una terapia dominata dall'idea di individuazione verso la totalità si concentrerà soprattutto sullo sviluppo dell'Anima. Nella mente di molti psicologi analitici lo sviluppo dell'Anima è diventato perciò un importante dogma terapeutico, e lo 'sviluppo del femminile' un'asse portante della piattaforma della psicologia analitica. (23)

Dal momento che gli alchimisti erano per la quasi totalità uomini, è naturale che l'*Albedo* sia leggibile nei loro testi soprattutto come un incontro con l'*Anima* e che venga quindi descritta come il momento in cui «la donna governa e appare la luce lunare» (Von Franz [1972] 2014, 212). Il metallo (termine che significa 'ricerca', ricorda Hillman) proprio di questa fase è l'argento, cioè «il metallo della luna, il seme della luna dentro la terra» (Hillman [1983] 2013, 136).

Nell'*Albedo* si compiono le operazioni di inargentatura e imbiancamento della materia:

La trasmutazione in argento è una depurazione, una purificazione che al tempo stesso significa rendere più essenziale e durevole. Questi cambiamenti qualitativi si riferiscono in special modo al mettere in evidenza, o portare alla luce, il carattere lunare dell'anima. (138)

Nella *Psicologia della traslazione*, a proposito del ruolo della psicologia femminile nel processo alchemico, Jung cita una lettera di John Pordage, teologo e alchimista inglese del XVII secolo, che spiega bene le caratteristiche dell'*Albedo*:

l'artista deve aspettare fin quando veda la Tintura rivestita del suo altro colore, il color bianco, del biancore più candido che egli si aspetta di vedere dopo lunga calma e pazienza; e questo biancore appare realmente quando la Tintura ascende nella proprietà lunare: poiché Luna conferisce alla Tintura un bel biancore, il più perfetto color bianco che esista, e uno smagliante splendore.

Così le tenebre sono trasformate in luce, e la morte in vita. [...] Gli antichi erano soliti chiamare quest'opera il loro cigno bianco, la loro albeficazione o imbiancamento, la loro sublimazione, distillazione, circolazione, purificazione, separazione, santificazione e risurrezione. (Jung [1946] 1981, 300)

La parola chiave è qui «distillazione»:

È questa la distillazione, il *balneum Mariae*: perché con le reiterate distillazioni dell'acqua, del sangue e della rugiada celeste operate dalla Divina Vergine Sophia, la Tintura è purificata nelle qualità della natura. [...] E allora ogni impurità della nerezza, ogni morte, inferno, maledizione, ira e veleno [...] sono separati e disgiunti, onde essi [i filosofi antichi] chiamano questo la loro separazione.<sup>8</sup> (302)

L'azione dell'*Albedo* si conclude con la separazione degli opposti, con l'emergere delle antinomie presenti nella psiche. Spesso, la psicoterapia si ferma a questa fase, ma Jung osserva che se

la scienza si arresta ai confini della logica; non così la natura, che fiorisce anche là dove nessuna teoria è mai penetrata. La *venerabilis natura* non si ferma dinanzi agli opposti; se ne serve, anzi, per far emergere dall'opposizione una nuova nascita. (305)

È quanto accadrà nella fase successiva, la *Rubedo*.

### 1.3.5 *Rubedo*

La *Rubedo*, o 'opera al rosso' (dal colore del fuoco), è l'ultima fase dell'*opus*, quella che porta alla realizzazione della cosiddetta 'pietra filosofale' o 'pietra dei filosofi':

Chi possiede questa pietra non può essere 'disgregato' da influenze collettive o problemi interni; donde perfino la sensazione che essa costituisca una parte dell'uomo capace di sopravvivere a tutto. Fin dai più antichi testi alchimistici s'incontra sempre il tema della pietra (*lapis philosophorum*) come equivalente dell'oro ricercato. Inizio e meta dell'opera alchimistica era «la pietra donata da Dio» che può tramutare in oro tutti i metalli e che, secondo numerosi autori, è nascosta nel corpo umano, da cui deve essere estratta. (Von Franz [1972] 2014, 209)

---

<sup>8</sup> Jung specifica che la Vergine Sophia corrisponde, in senso psicologico, all'Anima.

La pietra filosofale ha «un'azione cosmica risanatrice» (215); essa unisce tutti gli opposti e i quattro elementi che costituiscono il mondo. Nel processo d'individuazione, la *Rubedo* corrisponde dunque all'incontro con l'archetipo del Sé che, come abbiamo visto, rappresenta la totalità psichica e si caratterizza per essere una *coniunctio oppositorum*:

La presa di coscienza dell'uomo o, ciò che è lo stesso, la spinta all'individuazione, concentra in un'unità la natura interna diffusa, così che essa possa diventare operante nella forma dell'uno, dell'*Anthrophos*. Con ciò si allarga il cerchio della conoscenza e le fonti conflittuali si esauriscono nel Sé mediante la presa di coscienza dei paradossi presenti nel Sé. (217)

La figura dell'*Anthropos*, «un uomo superiore o divino che doveva essere liberato dalla materia e dall'oscurità di cui era prigioniero» (189), ricorre con insistenza nei trattati degli alchimisti e lo stesso Jung ne fa un elemento cardine del processo.

In questa fase, diventa fondamentale l'azione del sentimento, in quanto un'interpretazione esclusivamente intellettuale rischia di essere parziale. È profonda convinzione di Jung che la psicologia sia

l'unica scienza che deve tenere conto del fattore valore (cioè il sentimento) poiché esso è l'anello di congiunzione tra i fenomeni psichici e la vita. Si rimprovera spesso alla psicologia di non essere scientifica, ma i critici trascurano di vedere la necessità scientifica e pratica di dare al sentimento il posto che gli compete. (124)

Il sentimento è intimamente connesso all'elemento igneo, e il fuoco ha infatti una centralità assoluta in questo momento conclusivo dell'*Opus*. Nella *Rubedo*, l'azione del fuoco si fa più forte che in tutte le altre fasi, ma esso è presente e decisivo in ognuna:

Il calore aumenta con il procedere dell'opera, passando attraverso le quattro classiche fasi. [...] Il *Lexicon* di Ruland correda ciascuna fase di ricche descrizioni. «Il primo grado è un calore assai lento, una specie di tiepidezza inattiva; è detto il calore di un bagno tiepido [...] e paragonato al calore generato da una gallina quando cova». Evidentemente questo fuoco è generato da un covare e digerire idee [...]. «Il secondo grado è più intenso, tale però da potersi toccare senza pericolo, non ustiona la mano. Lo chiamano il calore delle ceneri» [...] la cenere è la riduzione ultima, la nuda anima, l'ultima verità, dopo che tutto il resto si è dissolto. [...] «Il terzo grado brucerà la mano ed è paragonato alla sabbia bollente o alla limatura di ferro» [...] questo è il calore della volontà disperata, una collera solitaria che incalza l'opus sempre

più furiosamente. «Il quarto è il grado massimo, generalmente il più distruttivo... una fiamma viva scaturita da legna o carboni». (Hillman [1983] 2013, 31-3)

Il fuoco più intenso porta alla calcinazione, alla riduzione della materia in calce e della confusione all'essenza:

Il corpo calcinato è il corpo che è passato attraverso il fuoco, un corpo nato due volte, un corpo sottile, che, non essendo più attaccato a ciò che era prima, può essere totalmente assorbito nell'opus. (34)

Ma il fuoco non agisce solo sulla materia che si trasforma, esso coinvolge anche l'alchimista che

partecipa con il proprio calore, è tutt'uno con il fuoco, è dentro il fuoco. Il vecchio che nel suo laboratorio prepara soluzioni con alambicchi e storte, in ginocchio davanti al fuoco, è il vecchio della nostra mente che, le mani nella fornace del suo corpo, lavora alla trasformazione della propria natura. (35)

### 1.3.6 *Lapis Philosophorum*

Ma perché la meta del processo trasformativo alchemico è proprio una pietra? Se lo chiede James Hillman che avanza delle ipotesi riflettendo sulle caratteristiche proprie della pietra:

Essere simili a una pietra è essere nel mondo come tutte le altre cose, in mezzo a tutte le altre cose, duri, semplici, compatti, unitari, definiti, senza ambiguità. [...] E tuttavia, ciascuna pietra è diversa da ogni altra, pienamente individualizzata, come una monade. (Hillman [1983] 2013, 267)

Ecco una sintetica quanto incisiva descrizione del complesso processo d'individuazione e del suo ancora più complesso scopo. In effetti, la pietra può essere vista come la congiunzione di vari opposti, come appunto quello di essere in mezzo alle altre cose e, al tempo stesso, «pienamente individualizzata»; quello di essere semplice, unitaria e, al tempo stesso, infinitamente stratificata; di essere dura e definita e, al tempo stesso, saper durare allo scorrere del tempo che richiede continue trasformazioni.

Il tempo è proprio la categoria con cui meglio si confronta la pietra:

La pietra ha in sé il tempo, è riempita di tempo, ha una lunga vita, ha l'età del mondo. Essendo stata presente per tutta la durata del tempo, non può che essere una pietra filosofale, un *lapis phi-*

*losophorum*, la pietra del filosofo, la pietra della saggezza. Poiché il suo corpo condensa in un unico solido oggetto la storia del tempo, il lapis può vincere i condizionamenti della storia e servire da elisir di lunga vita. (268)

Riprendendo un concetto espresso da David Miller, Hillman spiega che la capacità della pietra di durare nel tempo risiede nel fatto che essa «non si presta alla comprensione», resiste anche alla più sollecitata penetrazione intellettuale e, come il masso di Sisifo e la roccia di Prometeo, vanifica ogni sforzo umano. «La pietra ferisce», continua Hillman, «anche la più minuta, come il sassolino nella scarpa», e in sua presenza perfino il fiume è costretto a modificare il proprio corso:

Te ne stai sul fondo, senza un gesto, eppure il fiume fa una diversione. Se sei impiantata nel terreno, le radici dell'albero più presente devono aggirarti. La crescita, il movimento organico, il processo di vita devono adattarsi al tuo essere, benché tu te ne stia completamente passiva. (268)

Tornando all'*Opus* alchemico, lo studioso spiega che il *lapis* ne rappresenta la conclusione perché in esso confluiscono tutte le virtù delle quattro sostanze di base che compongono il *tetrasoma*: piombo, sale, zolfo e mercurio. Il piombo gli conferisce «peso, gravità, densità, ponderosità» (269), lo rende capace di ponderare, appunto, e di raggiungere quelle profondità «a cui soltanto la tragicità, la solitudine e la malinconia saturnine posso scendere» (269). Il sale, invece, gli dona quella «impressionabilità che mantiene acuto il dolore e impedisce alla volatile immaginazione di disperdersi» (269). Lo zolfo, da par suo, lo fa essere «ricco, grasso, vitale e combustibile» (269), senza di esso, il *lapis* non potrebbe tingere né moltiplicarsi. Il mercurio, infine, gli offre l'ineffabilità e la capacità di unire in sé gli opposti:

Leggero e pesante, velenoso e curativo, enorme negli effetti e minuscolo nelle dimensioni, portatore di innumerevoli messaggi e diffuso a milioni di milioni, benché ciascun esemplare sia unico e diverso da tutti gli altri, il lapis è in grado, grazie alla fusibilità del mercurio, di partecipare, associarsi, dissolversi e significare qualsiasi cosa senza perdere la propria essenza. (269)

Nel *lapis philosophorum*, dunque, trovano una sintesi principi opposti tra loro. Le parole di Hillman ci fanno pensare che, se vogliamo immaginare un'impresa totale, è proprio da qui che dobbiamo partire, da questa sintesi o trasformazione di paradossi. Ma occorre prima fare un altro passaggio, osservando come questa tensione utopica e paradossale verso la totalità abbia preso forma nel mondo dell'Arte.



## 2 L'opera totale

Beniamino Mirisola

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 2.1 Wagner e il *Gesamtkunstwerk*. – 2.1.1 Le radici filosofiche e romantiche. – 2.1.2 Il modello tragico. – 2.1.3 Il rinnovamento sociale e spirituale. – 2.1.4 La sintesi artistica. – 2.1.5 Le esperienze postwagneriane. – 2.2 Grotowski e l'Atto totale. – 2.2.1 Sottrazione: il volto apollineo della leggerezza. – 2.2.2 Profanazione: il volto dionisiaco della leggerezza. – 2.2.3 Fuori dall'alveo wagneriano?

### 2.1 Wagner e il *Gesamtkunstwerk*

#### 2.1.1 Le radici filosofiche e romantiche

È il 1849 quando, nel saggio wagneriano *L'arte e la rivoluzione*, compare la parola '*Gesamtkunstwerk*', traducibile in italiano con l'espressione 'opera d'arte totale'. Siamo all'indomani della 'Primavera dei Popoli', una rivolta a cui Wagner ha preso parte in prima persona e che gli è costata il posto di direttore d'orchestra dell'Opera di Dresda, costringendolo poi a una rocambolesca fuga in Svizzera. Lontano dal palcoscenico, il compositore – che l'anno prima ha concluso la partitura del *Lohengrin* – avvia una profonda riflessione sulla propria arte, sul senso del proprio lavoro e sul rapporto che questo intrattiene con l'evoluzione della società e dell'essere umano in senso assoluto. Nascono così i suoi primi scritti teorici di rilievo: il già citato *L'arte e la rivoluzione*, *L'opera d'arte dell'avvenire* (1849), *Opera e dramma* (1851). In essi, prende corpo una ben definita concezione estetica che coinvolge anche il piano etico e fa dell'opera d'arte totale la propria chiave di volta.

Da quel momento, il termine *Gesamtkunstwerk* sarà sempre associato al nome di Wagner, ma va ricordato che esso era stato coniato qualche



anno prima, nel 1827, dal filosofo e teologo tedesco Karl Friedrich Eusebius Trahdorff (1782-1863; cf. Trahdorff 1827). Pochi anni più tardi, tra il 1836 e il 1838, lo ritroviamo all'interno di uno dei testi capitali del pensiero moderno: l'*Estetica* di Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831). Il sistema hegeliano si fonda su una filosofia intesa come *Wissenschaft der Totalität*, ovvero una 'scienza della totalità'. L'acquisizione di auto-coscienza della verità può avvenire, secondo Hegel, solo attraverso un processo razionale di comprensione della verità stessa, perché nessuna totalità può mai essere affermata attraverso la forma immediata dell'intuizione sensibile, come quella artistica. Per Hegel, la totalità – al cui costituirsi dialettico e storico fa corrispondere la verità – è, in primo luogo, un'idea della logica e, in quanto tale, non può essere colta dall'arte, che non possiede i mezzi adeguati.

Una visione di arte e di totalità radicalmente diversa è invece quella elaborata, qualche anno prima, dai Romantici tedeschi. Si tratta di un'idea a cui si fa risalire l'origine più profonda dell'utopia dell'opera totale, perché il pensiero romantico allenta i confini tradizionali tra i generi letterari e i diversi ambiti artistici. Così, Friedrich Schelling (1775-1854) guarda alla tragedia come intima fusione delle arti, sintesi di musica, parola, danza, pittura, teatro e scultura: elementi eterogenei amalgamati nella totalità del 'grande stile' (cf. Schelling 1986). Schelling riconosce inoltre all'arte la facoltà unica di saper riunire, fino al paradosso, gli opposti, realizzandone una sintesi. L'interazione dei diversi linguaggi espressivi culminante nella poesia è, invece, il sogno di Friedrich Schlegel (1772-1829) che individua un sommo ideale di armonia nella poesia sentimentale, riflesso di tutti gli aspetti dell'arte e della realtà:

La poesia romantica è una poesia universale e progressiva. Il suo fine non è solo quello di riunire nuovamente tutti i separati generi poetici e di porre in contatto la poesia con la filosofia e la retorica. Essa vuole, e deve anche, ora mescolare ora combinare poesia e prosa, genialità e critica, poesia d'arte e poesia ingenua, rendere viva e sociale la poesia, poetica la vita e la società, poetizzare lo spirito. (Schlegel 1967, 64)

Con l'affermarsi dello spirito romantico, un posto sempre più importante nella gerarchia artistica acquista la musica, avvertita come espressione istintiva e genuina del sentimento. Recuperando le antiche teorie pitagoriche che attribuivano alla musica il primato tra le arti, Wilhelm Heinrich Wackenroder (1773-98) afferma che essa è la forma ineffabile dell'infinito e il mezzo privilegiato di contatto con la divinità:

Componendo i frammenti del suono, il musicista rivela l'originaria armonia non corrotta dal pensiero, non violata dalla conoscenza. (cit. in Lo Bue 2000, 98)

Il filosofo individua anche una corrispondenza tra l'armonia della musica, quella dell'animo umano e quella dell'ordine cosmico; questa corrispondenza non solo spiega la comprensione intuitiva ed emotiva di un'arte così apparentemente sganciata dal mondo reale, ma ha un significato ancora più rilevante: l'armonia è il modello universale della relazione tra il tutto e le sue parti. Per Ernst Theodor Amadeus Hoffmann (1776-1822) la musica rappresenta «la più romantica di tutte le arti, [...] perché ha come oggetto l'Infinito. [...] La musica spalanca le porte di un regno sconosciuto che nulla ha in comune col mondo sensoriale esterno» (Hoffmann 1969, 35). Convinto della necessità del dialogo tra le arti, il poeta Novalis (1772-1801) afferma che

non si dovrebbero mai vedere delle opere plastiche senza musica e si dovrebbe sempre ascoltare la musica in sale finemente decorate. Così non si dovrebbe mai godere della poesia senza che a essa siano unite musiche e decorazioni. (cit. in Balzola 2017)

### 2.1.2 Il modello tragico

Le idee dei primi Romantici sull'universalità della musica, e dell'arte in generale, influenzano profondamente il pensiero wagneriano. Gli studi di Jean-Jacques Nattiez hanno evidenziato come, in questa fase del suo pensiero, le teorie estetiche di Wagner siano debitrice, in particolar modo, a quelle di Schiller, Tieck, Schelling e Herder (cf. Nattiez 1997; Bolpagni 2017). Ad accomunare il compositore tedesco a questi autori è, in primo luogo, il vagheggiare un'epoca remota in cui l'uomo viveva in uno stato di 'interesse', un passato in cui, osserva Rudolf Steiner, «non esisteva arte veramente individualizzata» (1995), ma esistevano ancora i Misteri:

li ritroviamo presso gli Egiziani come presso i Caldei e i Greci. Ovunque i misteri formavano le basi per una cultura avvenire; in essi erano contenute insieme religione, scienza e arte. (Steiner 1995)

A quei tempi, gli uomini non apprendevano le leggi cosmiche attraverso le astrazioni, ma attraverso le rappresentazioni artistiche; così, le verità erano permeate d'arte e l'arte era permeata di verità:

e come nei misteri primitivi erano unite arte, scienza e religione, così era dell'arte stessa, era di quelle forme d'arte che più tardi dovevano percorrere differenti vie. La musica e il dramma formavano un tutto, e Wagner volgeva lo sguardo a un'epoca anteriore, in cui le arti formavano un tutto. (Steiner 1995)

Wagner aveva una chiara percezione del processo che aveva portato alla differenziazione delle arti, e riteneva che fosse giunto il momento

in cui esse avrebbero dovuto riunirsi. Egli si credeva chiamato, nel limite delle sue possibilità, a realizzare l'unione di queste correnti in ciò ch'egli chiamava 'opera totale'. (Steiner 1995)

Il modello insuperato di sintesi tra le diverse arti è, per lui, la tragedia greca. Anche in questo la sua posizione coincide con quella della prima generazione dei Romantici, ma se per questi ultimi «la prospettiva di una fusione fra le arti era vista come un traguardo che si intravedeva al di là della situazione presente, un ideale evocato, auspicato», per Wagner essa «rappresenta, invece, l'unica alternativa storica non soltanto possibile, ma anche necessaria» (Garda 2007, 281). L'opera d'arte dell'avvenire deve, dunque, prendere le distanze dalla moda del tempo – in particolare, dal teatro d'opera italiano, visto come una forma artificiosa d'intrattenimento, che nasce per dilettere le corti e «si limita a mescolare la poesia e il dramma con il canto e la musica, senza creare tra questi una reale unità» (Balzola 2017) – e guardare, invece, alla tragedia greca e alla sua straordinaria capacità di scuotere lo spettatore dal suo torpore, ponendolo di fronte agli interrogativi fondamentali del suo tempo e della condizione umana in generale (cf. Balzola 2017). Essa svolgeva anche un'importante funzione catartica

per l'intera comunità, che trovava in essa non solo un momento di divertimento ma anche una sintesi artistica delle mitologie epocali e una rappresentazione delle angosce collettive. Fu proprio il sogno wagneriano, di far rivivere in una nuova forma moderna di arte la tragedia antica, a ispirare la prima grande opera filosofica del giovane Nietzsche: *La nascita della tragedia dallo spirito della musica* (1872). (Balzola 2017)

Per recuperare tale potenza demistificatrice, la nuova opera non può limitarsi a giustapporre tra loro le diverse arti, ma deve realizzare un'effettiva sintesi basata sulla loro complementarità, in quanto

non ci si può figurare il vero dramma se non come nato dal *desiderio comune a tutte le arti* di rivolgersi nel modo più diretto al pubblico comune: nessun'arte isolata può rivelarsi nel dramma al *pubblico comune* e per una *comprensione completa* se non accede a un contatto collettivo con le altre arti, perché l'intenzione di ogni genere d'arte isolato non si concretizza che nel concorso comprensibile di tutti i generi d'arte. (Wagner [1849] 2017)

### 2.1.3 Il rinnovamento sociale e spirituale

Concepiti – come già ricordato – nel fermento dei moti rivoluzionari del 1848, i primi tre scritti teorici di Wagner individuano un nesso molto stretto tra la creazione del *Gesamtkunstwerk* e il rinnovamento spirituale della società. L'opera d'arte dell'avvenire, infatti, riscoprendo la dimensione rituale e collettiva della tragedia antica, ha il compito precipuo di ricongiungere l'uomo con la natura, elevandolo dallo stato innaturale che ha generato il «lusso» alla dimensione della «necessità», dove abita la vera arte:

L'uomo sta alla natura come l'arte sta all'uomo. [...] L'uomo non sarà mai quel che può essere e quel che deve essere se la sua vita non sarà specchio fedele della natura, [...] e non la sottomissione a una potenza esterna, immaginaria, modellata solo sull'immaginazione e quindi arbitraria, non necessaria. [...] Dove non esiste necessità non esiste un vero bisogno; [...] la soddisfazione di tale bisogno immaginario è il *lusso*, creato e mantenuto a spese del necessario e in netta antitesi di esso. [...] Esso consuma, tortura, brucia, tormenta [...] senza riuscire a saziare la propria fame neppure per un istante [...]. Ora questo demone, questo bisogno insensato senza bisogno, [...] regge il mondo. [...] E, purtroppo, è anche l'anima, la condizione della nostra *arte*. (Wagner [1849] 2017)

Intimamente connessa al «lusso» è la «moda», un demone non meno temibile e avverso alla vera creazione artistica, secondo Wagner.

La *moda* è lo stimolante artificiale che provoca un bisogno non naturale, ove il naturale è assente. Ma tutto quello 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'uomo. (Wagner [1849] 2017)

E prosegue, con toni ancora più accesi:

[la moda] costringe il senso della bellezza, connaturato con l'uomo, ad adorare il brutto [...]. L'essenza della moda è la monotonia più assoluta [...]. La sua forza è la forza dell'abitudine. Ora l'*abitudine* è la tirannia invincibile di tutti gli esseri deboli, molli: di quelli che realmente sono senza bisogni. [...] 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 [1849] 2017)

L'opera d'arte totale, dunque, è quella che si pone in netta antitesi con la «moda» e che, parlando il linguaggio della «vita», riesce a emancipare l'uomo moderno dal bisogno fittizio del «lusso», per riportarlo alle sue vere necessità, in comunione con la «natura» e la «bellezza».

Come si può vedere, l'utopia wagneriana è, in primo luogo, una risposta allo stato di frantumazione – individuale e collettivo – proprio della contemporaneità; una condizione peculiare della società occidentale che, già a metà Ottocento, il compositore avvertiva con estrema chiarezza.<sup>1</sup> Appare dunque condivisibile quanto sostiene Paolo Bolpagni, e cioè che alla base del *Gesamtkunstwerk* vi sia «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). Quella che Wagner realizza negli scritti teorici del 1849-51, e in particolare in *Opera e dramma*, non è soltanto una poetica, ma una vera e propria filosofia della storia che, «attraverso l'azione catartica del *Gesamtkunstwerk*, ambisce al ripristino originario di «ciò che è puramente umano»» (Bolpagni 2017).

Per aderire pienamente ai bisogni reali dell'uomo rinnovato, l'opera d'arte dell'avvenire non dovrà essere imposta 'dall'alto' attraverso un rigido sistema di norme, ma dovrà essere una creazione collettiva: «la riunione di tutti gli artisti in uno stesso luogo, in uno stesso tempo e con una meta comune» (Wagner [1849] 2017). Essa dovrà inoltre nascere da un «desiderio collettivo» all'interno di una comunità coesa e diventare «il bacio fraterno che consacrerà questa unione» (Wagner [1849] 2017).

Elemento fondamentale di questo progetto è il mito, che Wagner considera «poesia nata da una intuizione comune e generale della vita» (Ceraolo 2013, 61). L'artista dell'opera totale sarà quindi un creatore di miti, poiché

là dove la religione diventa artificiosa, tocca all'arte salvare il nucleo della religione cogliendo nel loro valore simbolico i simboli mitici che per quella devono essere ritenuti veri in senso proprio, al fine di far riconoscere mediante la loro rappresentazione ideale la profonda verità in essi nascosta. (62)

Nella prospettiva wagneriana, dunque, la «creazione di una coscienza sociale va di pari passo con la creazione di una nuova mitologia» (62). E l'opera d'arte totale è lo strumento principe di questa rivoluzione.

---

<sup>1</sup> In queste teorizzazioni, Wagner si muoveva su una linea di pensiero che procedeva «dalla sinistra hegeliana a Marx, ma con un'originalità e freschezza determinate dal suo atteggiamento in fondo più psicologista che sociologico» (Bolpagni 2017).

### 2.1.4 La sintesi artistica

Passando adesso a una prospettiva più interna al *Gesamtkunstwerk*, proveremo a vedere come il compositore tedesco propone di realizzare la sintesi e la compenetrazione delle diverse arti coinvolte nella sua creazione.

Nell'*Opera d'arte dell'avvenire*, Wagner prende in esame le singole forme artistiche che convergono nella creazione di tale progetto e, per ognuna, fissa precisi scopi e funzioni. All'architettura spetta il compito di realizzare un teatro che sia pensato espressamente per la messa in scena dell'opera totale e che, in linea con le convinzioni wagneriane di riforma dell'arte e insieme della società, rifugga da qualsiasi cedimento al lusso e al superfluo. Un edificio con queste caratteristiche il compositore riesce a realizzarlo nel *Festspielhaus* di Bayreuth, un teatro d'opera dedicato esclusivamente alla messinscena dei drammi wagneriani. Inaugurato nel 1876 come sede del *Bayreuther Festspiele* – il festival annuale con cui Wagner si riprometteva di ricreare la dimensione di rito collettivo propria della tragedia greca –, il teatro presenta una struttura interna del tutto innovativa, frutto di un progetto congiunto dello stesso Wagner e dell'architetto Otto Brückwald. Esso si caratterizza per l'assenza di palchi laterali, la semplicità degli arredi interni, la disposizione semicircolare della sala e, soprattutto, l'introduzione del 'golfo mistico' (traduzione più comune del *Mystischer Abgrund*, ma c'è chi propone il più suggestivo 'abisso mistico'), cioè una buca coperta da un tetto che cela del tutto l'orchestra agli occhi dello spettatore, in modo che questi non venga distratto dai movimenti del direttore e che la musica si manifesti come d'incanto, nel buio in cui è immersa la sala. La scena, costituita da un doppio proscenio, è invece in piena luce per dare risalto all'azione drammatica.

Non meno importante è il compito della pittura, in particolare della «pittura di paesaggio», che deve adornare le pareti della scena «dei freschi colori della natura, della calda luce dell'etere, per essere degne di partecipare all'opera d'arte umana» (Wagner [1849] 2017). Per il pittore paesaggista, osserva Wagner,

la scena diventa la verità artistica intera; il suo disegno, il suo colore, l'uso che egli fa della luce, fanno nascere un'espressione tanto viva e calda da far servire la natura alla sua suprema intenzione artistica. [...] Quel che poteva solo abbozzare col pennello mescolando i colori più complicati per dare un'illusione, lo renderà tangibile con un sapiente impiego artistico di tutti i procedimenti dell'ottica di cui può disporre. (Wagner [1849] 2017)

In questa nuova cornice, ben diversa dal «pezzo di tela», la sua opera provocherà inevitabilmente «un'impressione più viva, una compren-

sione più generale che il paesaggio di un tempo». Anche in questo caso, Wagner considera, allo stesso tempo, il ruolo dell'arte nella creazione del *Gesamtkunstwerk* e la realizzazione dell'uomo, dell'artista che

non può che inorgogliersi di essere *libero* quando la sua opera d'arte è compiuta e vivente, ed egli le ha dedicato tutto se stesso e tutti i suoi mezzi. (Wagner [1849] 2017)

Se l'architettura e la pittura hanno il compito di realizzare le forme plastiche dell'opera totale, spetta alla recitazione, ovvero all'azione drammatica, renderla universalmente intelligibile:

Sulla scena dell'architetto e del pittore appare allora *l'uomo artistico*, come l'uomo naturale appare sulle scene della natura. Le forme che gli *statuari* e i *pittori storici* si sforzavano di effigiare nella pietra o sulla tela, gli attori le modellano subito in se stessi, con la loro figura, con le membra del loro corpo, i tratti del loro viso, in vista di una vita artistica cosciente. [...] Così l'illusione delle arti figurative diventa, nel dramma, verità. (Wagner [1849] 2017)

In questa prima fase della sua speculazione estetica, Wagner assegna al dramma il primato tra le arti che partecipano al *Gesamtkunstwerk*. Questo genere, infatti, rappresenterebbe «tanto il compimento, quanto il superamento dell'arte» (Wagner [1849] 2017), una vera e propria sintesi artistica, all'interno della quale ogni singola arte, «presente al sommo grado della propria pienezza, contribuisce all'universalità e globalità del risultato estetico complessivo» (Bolpagni 2017). E così, quando Wagner immagina il creatore dell'arte futura, non può non pensare alla figura-chiave che anima il dramma, cioè l'attore:

Chi sarà l'artista del futuro? Indubbiamente il *poeta*. E chi sarà il *poeta*? Incontestabilmente l'*attore*. E chi sarà l'attore? Necessariamente l'*unione di tutti gli artisti*. (Wagner [1849] 2017)

Nell'attore tragico dell'avvenire, si fondono danza, musica e poesia, le «tre sorelle eterne» che si coalizzano per un'azione comune, esprimendosi ognuna al massimo delle proprie potenzialità.

Nei suoi scritti più tardi, il compositore tedesco adotterà una prospettiva in parte diversa e assegnerà il primato alla musica, spostandosi così su una posizione più marcatamente schopenhaueriana. Nel *Mondo come volontà e rappresentazione*, infatti, Schopenhauer aveva attribuito alla musica uno *status* privilegiato che la elevava rispetto alle altre arti, in virtù del suo essere espressione diretta della 'volontà', indipendente dunque dal mondo fenomenico, quello della 'rappresentazione':

L'azione della musica è tanto più potente e penetrante di quella delle altre arti: queste, infatti, parlano solo dell'ombra, quella invece dell'essenza. ([1819] 2003, 489)

Wagner legge il volume di Schopenhauer nel 1854 (cf. Ceraolo 2013, 84) – a cinque anni di distanza dalla redazione dell'*Opera d'arte dell'avvenire* – e, sulla base dei concetti in esso contenuti, inizia a ripensare le proprie teorie estetiche; finché, nel 1870, dà alle stampe un saggio dal titolo *Beethoven* che vuol essere «una profonda indagine sull'essenza della musica» (Wagner [1870] 1991, 83) e che presenta un sostanziale allineamento con le idee del filosofo. Come osserva Francesco Ceraolo, per Wagner

l'esteriorità delle cose è in grado di fornire materiale ai letterati o agli artisti visivi, che cercano di rappresentare l'essenza interiore della realtà attraverso la sua superficie. Al contrario, la musica si rivolge direttamente all'essenza delle cose. (Ceraolo 2013, 94)

Essa è dunque «l'espressione diretta della volontà universale, e non svolge più lo stesso ruolo delle altre arti nella concezione del *Gesamtkunstwerk*» (94). Nel 1872, nel saggio *Sulla denominazione 'Musikdrama'*, arriverà a definire le proprie opere «azioni musicali diventate visibili» (148).

Questa prospettiva di stampo sinestetico che fa del suono un elemento visivo offre il destro per affrontare un altro carattere peculiare dell'opera d'arte totale, ovvero il suo essere una sperimentazione condotta sulle percezioni simultanee dei sensi. Il dramma wagneriano, infatti, mira a «(re)introdurre un procedimento compositivo sinergico, tale da coinvolgere ogni organo sensoriale» (Bolpagni 2017). Ed è proprio su questo piano che, dalla metà dell'Ottocento fino ai nostri giorni, si muoverà la maggior parte dei fautori dell'opera d'arte totale.

### 2.1.5 Le esperienze postwagneriane

Tra i primi artisti a essere sedotti dalle teorie wagneriane in tema di fusione tra le diverse arti, c'è senz'altro Charles Baudelaire (1821-67) che, nella sua poesia e in particolare in *Corrispondenze*, sviluppa il «fenomeno dell'associazione istantanea tra due o più percezioni corrispondenti a sensi diversi, espresso nella sinestesia» (Balzola 2017). In un articolo del 1861 su Wagner, scrive:

Mi sembrerebbe davvero strano che il suono non potesse suggerire il colore, che i colori non possano donare l'idea d'una melodia e che il suono o il colore possano sembrare inadatti a tradurre le



idee. Tutte le cose si esprimono in un'analogia universale, dal giorno in cui Dio creò il mondo come una complessa ed indivisibile totalità. (Baudelaire 1861, cit. in Balzola 2017)

Non è certo minore l'impatto che le suggestioni wagneriane hanno sui poeti simbolisti. Edouard Dujardin (1861-1949) e Théodore de Wyze-wa (1863-1917), che gravitano intorno alla rivista *La Revue wagnérienne* (1885-88) si fanno promotori della «nuova forma d'arte totale» annunciata dal compositore tedesco. In questi artisti – spiega Balzola – «c'è già la consapevolezza che l'unione di tutte le forme artistiche è per ora solo l'obiettivo di un percorso arduo, e il punto di partenza è lo sforzo che ciascun artista, nel suo campo, deve fare per oltrepassare le frontiere del proprio linguaggio» (2017).

La rivista accoglie, nel 1885, anche un articolo di Stéphane Mallarmé (1842-98), che respinge ogni forma di rappresentazione naturalistica, in favore di un «teatro mentale» in cui

non si raccontino più 'storie' al pubblico per il tramite degli attori, né si tenti una costruzione psicologica dei personaggi, né si cerchi di ambientare l'azione in luoghi definiti (peraltro falsi e statici come i fondali dipinti). La scena deve essere un luogo astratto e puro, dove la danza dovrebbe essere l'unica protagonista materiale, al posto dell'attore, facendo «sbocciare i simboli» plastici e visivi dal suo intimo connubio con la musica. La parola illustrativa del racconto e della prosa dovrebbe essere rimpiazzata dal poema, dal verso poetico, che è già «musica per eccellenza» e che solo è in grado di evocare una «favola vergine di tutto». (Balzola 2017)

Questa idea di teatro mentale – ci informa ancora Balzola – verrà ripresa in modo diverso dai registi e dagli autori teatrali più innovativi del Novecento, in testa a tutti Gordon Craig e Bob Wilson.

Le idee di Mallarmé sono fonte d'ispirazione anche per lo scenografo e regista svizzero Adolphe Appia (1862-1928), uno dei principali fautori dell'opera d'arte totale nel primo Novecento. Appia individua nel ritmo «il vero principio regolatore della sintesi tra la musica, le arti del movimento e quelle dello spazio» (Balzola 2017). Questa visione prende progressivamente corpo nella messa in scena di opere wagneriane quali *Sigfrido*, *Tristano e Isotta* (1910) e *La Valchiria* (1925). In questi spettacoli, è l'attore – inteso come tramite tra la musica e lo spazio, o tra le arti del tempo e le arti dello spazio – a ricoprire un ruolo sempre più rilevante. Emancipandosi dal magistero wagneriano, Appia inaugura un'autonoma prospettiva di ricerca sulla sintesi delle arti, immaginando 'l'opera d'arte vivente', ovvero una forma artistica in cui «il ritmo dei sentimenti e degli stati d'animo può trasformarsi nel ritmo corporeo dei gesti e dei movimenti» (Balzola 2017).

Negli stessi anni in cui Appia ridefinisce i dettami wagneriani, diversi movimenti avanguardistici riflettono sul concetto di *Gesamtkunstwerk* e ne ipotizzano nuove forme e nuovi sviluppi. Di particolare interesse sono le proposte espresse nell'almanacco *Il cavaliere azzurro* (*Der Blaue Reiter*) che, tra il 1911 e il 1914, raccoglie i contributi di artisti come Franz Marc (1880-1916) e Vasilij Kandinskij (1866-1944).

Un gruppo estremamente eterogeneo che mette insieme alcune delle figure più geniali e originali del XX secolo, spaziando dalle ispirazioni simboliste francesi, all'espressionismo tedesco e lo spiritualismo russo, dando vita a due esposizioni a cui prendono parte Matisse, Klee, Picasso e musicisti del calibro di Von Hartmann, Schönberg, Berg e Webern (cf. Balzola 2017).

Denominatore comune di personalità ed esperienze artistiche tanto differenti è l'opzione antinaturalistica. Lontane dalla volontà di rappresentare in modo mimetico la realtà, le loro opere si aprono alle suggestioni sinestetiche e al sintetismo di derivazione wagneriana. Kandinskij, in particolare, indirizza la sua ricerca verso il *Gesamtkunstwerk* dopo aver assistito alla messa in scena del *Lohengrin*, e sviluppa ipotesi teoriche di grande interesse che trovano posto tra le pagine del *Cavaliere azzurro* e in saggi quali *Lo spirito dell'arte* (cf. ancora Balzola 2017).

Sempre sulle pagine del *Cavaliere azzurro*, troviamo un articolo del musicologo Leonid Sebaneev sul *Prometeo* di Aleksandr Nikolaevič Skrjabin (1871-1915), andato in scena nel 1911: una sorta di «sinfonia cromatica che cerca di concretizzare le 'corrispondenze' evocate da Baudelaire» (Balzola 2017). Applicando le teorie sinestetiche espresse da Baudelaire, Skrjabin realizza un'opera in cui «la musica è quasi inseparabile dall'accordo dei colori». Ancora più ambizioso è il suo progetto, rimasto incompiuto, del *Mysterium*,

un'opera totale che prevedeva il coinvolgimento di tutti i sensi, compreso il tatto e l'olfatto, concepita come una grande cerimonia rituale collettiva, da cui messinscena doveva avere luogo in un tempio emisferico, da costruire appositamente in India. Gli spettatori si sarebbero dovuti sedere su sedili sospesi sull'acqua di una piscina o su balconate digradanti, e il centro della scena sarebbe stato occupato dallo stesso Skrjabin al pianoforte, circondato da una moltitudine di strumentisti, cantanti e danzatrici, in costante movimento coreografico. [...] Una particolare importanza era attribuita agli effetti speciali delle luci e dei fuochi d'artificio. SCOPO di questo kolossal mistico-sinestetico era di preparare la gente alla «dissoluzione finale nell'estasi». (Balzola 2017)

Echi sinestetici risuonano anche nei manifesti delle avanguardie primonovecentesche. Pensiamo alle 79 sintesi futuriste che, in direzio-

ne marcatamente antiborghese, promuovono l'autonomia del teatro dalla rappresentazione realistica e dal sistema dei generi. Si pensa a un teatro che debba essere sintetico e che privilegi «l'azzardo e la sorpresa, il racconto astratto e antisentimentale, alogico e surreale, le corrispondenze e le sensazioni sinestetiche» (Balzola 2017). Si inserisce in questo contesto, il progetto – mai realizzato – del 'teatro tattile':

avremo dei teatri predisposti per il tattilismo. Gli spettatori seduti appoggeranno le mani su lunghi nastri tattili che scorreranno, producendo delle sensazioni tattili con ritmi differenti. Questi nastri tattili potranno essere disposti su piccole ruote giranti con accompagnamenti di musica e di luci [...]. Il tattilista esprimerà ad alta voce le diverse sensazioni tattili che gli saranno date dal viaggio nelle sue mani. (Mango 2005, 54-5; cit. in Balzola 2017)

I futuristi si interessarono anche alla neonata arte cinematografica: nel 1916, viene infatti pubblicato il *Manifesto della cinematografia futurista* e nello stesso anno esce il film *Vita futurista* (cf. Balzola 2017). Il cinema offriva immense possibilità di sperimentazione, nonché la possibilità di avvicinarsi sempre più al sogno dell'opera d'arte totale. In tal senso, è fondamentale la figura di Sergej Ėjzenštejn (1898-1948). Per lui, «il cinema è sintesi di astratto (perché ha un tempo e uno spazio artificiali) e concreto (perché la sua materia prima è la realtà percepita), di sentimento (il pathos che comunica) e metodo (la razionalità della sua costruzione formale)» (Balzola 2017).

Nel 1925, Ėjzenštejn gira *La Corazzata Potemkin*, «un film di grande rigore e originalità sul tema della rivoluzione, dove la forza cinematografica sta tanto nell'impatto emotivo delle inquadrature, quanto nella metrica del montaggio che il regista modella sull'antica formula della 'sezione aurea'» (Balzola 2017). Tredici anni più tardi, con l'*Aleksandr Nevskij*, «elabora una metrica visiva che dialoga intimamente con la metrica sonora di Sergej Prokof'ev», realizzando una mirabile «corrispondenza tra il ritmo dell'immagine (sia interno alle inquadrature, sia risultante dal montaggio delle stesse) e l'effetto sinestetico musicale» (Balzola 2017).

Per concludere questa breve e rapsodica panoramica sulle teorie estetiche wagneriane in tema di opera d'arte totale e sulle sue, più o meno dirette, riprese da parte dei maggiori artisti a cavallo tra l'Ottocento e il Novecento, va detto che i principi qui espressi hanno trovato un'applicazione solo parziale nella concreta realizzazione delle sue opere. Perfino la tetralogia dell'*Anello del Nibelungo* che, osserva Paolo Bolpagni, «nella considerazione comune, è il modello e l'emblema stesso del *Gesamtkunstwerk*», non corrisponde «a

ciò che Wagner aveva immaginato ed enucleato quale 'opera d'arte totale'» (2017). Gli fa eco Andrea Balzola, che sottolinea come l'ambizioso progetto wagneriano si sia dovuto misurare tanto «con i limiti culturali di un'epoca che non era ancora matura per l'innovazione radicale dei linguaggi artistici», quanto con «i limiti soggettivi dell'opera di Wagner stesso» (2017). Va comunque riconosciuta l'importanza di quell'opera, nella storia della musica e del teatro, e anche dell'imponente costruzione teorica wagneriana che è diventata sinonimo stesso di opera d'arte totale:

ancor oggi, gli innumerevoli tentativi di dar vita a opere multimediali o intermediali, insomma 'totali' (condotti sotto il denominatore comune della volontà di unire e aggregare di volta in volta tecniche e discipline, o i cinque sensi, o l'attore con lo spettatore, l'arte con la vita, con la scienza, se non l'universo intero), sono spesso qualificati con l'etichetta di wagneriani, a prescindere dalla disparità degli indirizzi e intendimenti estetici che li sorreggono. (Bolpagni 2017)

## 2.2 Grotowski e l'Atto totale

### 2.2.1 Sottrazione: il volto apollineo della leggerezza

Nell'ambito di una riflessione sull'opera d'arte totale e sugli artisti che hanno, in vario modo, coltivato e inseguito questo ideale, il caso del regista teatrale polacco Jerzy Grotowski va forse trattato in separata sede. In primo luogo, perché nei suoi scritti teorici non si incontra mai il termine *Gesamtkunstwerk*. Grotowski parla invece di «atto totale», ovvero il massimo raggiungimento dell'azione drammatica che si fa agente trasformativo dell'attore e dello spettatore. Siamo dunque molto vicini alle aspirazioni palingenetiche del primo Wagner, ma anche abissalmente lontani, come si avrà modo di vedere più avanti. In secondo luogo, i casi che sono stati fin qui citati sembrano caratterizzarsi prevalentemente per una tendenza all'accumulo dei segni, delle esperienze artistiche e degli elementi che formano lo spettacolo, laddove la ricerca di Grotowski e del suo Teatr Laboratorium si muove verso la sottrazione, una sottrazione esasperata che porta il suo teatro a esiti apparentemente molto diversi da quelli a cui abbiamo già fatto cenno. In realtà, i punti di contatto non sono pochi, e quindi trattare il 'caso Grotowski' dopo avere esaminato gli altri consente di fare un quadro riassuntivo di alcune delle caratteristiche peculiari delle opere che tendono al *Gesamtkunstwerk*. Infine, in questo quadro sembra inserirsi un elemento nuovo che potrebbe creare altre connessioni tra le opere in

esame e fornire nuovi spunti di riflessione: la leggerezza, o meglio, il valore della leggerezza in rapporto alla ricerca dell'opera totale.<sup>2</sup>

Partiamo proprio da quest'ultimo punto. La sperimentazione teatrale di Jerzy Grotowski è, almeno sotto alcuni aspetti, qualificabile come una ricerca della leggerezza?<sup>3</sup> Nei suoi scritti (soprattutto in quelli degli anni Ottanta), nei seminari che tenne in giro per il mondo e nelle interviste da lui rilasciate, il termine «leggero» e altri afferenti allo stesso campo semantico compaiono più volte; tuttavia, il numero delle loro occorrenze non basta di per sé a stabilire la centralità dell'argomento nel suo pensiero.

Tale ipotesi va poi sicuramente scartata, se si tenta di rintracciare nei suoi spettacoli (e nei lavori non pensati per la messa in scena) i lineamenti di un teatro d'intrattenimento, di facile lettura, rassicurante. Ben lontana dall'intento di compiacere il pubblico, infatti, la sua opera sembra piuttosto un continuo amplificarsi del dubbio, il luogo dove le contraddizioni non sono evitate, ma ricercate e coltivate, perché in esse risiede l'essenza stessa delle cose (Grotowski 2001, 147).

Nel 1964, ovvero nel pieno dell'esperienza del Teatr Laboratorium, Grotowski descrive il proprio lavoro in termini di «choc» e di «lotta psichica con lo spettatore»: attraverso un eccesso, un atto iconoclasta, un sacrilegio inammissibile, l'attore deve mettersi a nudo, gettare la maschera quotidiana e indurre chi assiste a fare altrettanto. Tale invito è destinato a incontrare il consenso di pochi e la resistenza di molti, data la comune tendenza a «dissimulare la verità sul mondo e su noi stessi».<sup>4</sup>

In seguito, il regista polacco adotterà un linguaggio in parte differente, modificherà i suoi metodi operativi e arriverà perfino ad abolire gli spettacoli; ma non abbandonerà mai l'idea di teatro come territorio di provocazione e disvelamento. Così come manterrà costante l'idea che recitare sia un'attività profondamente «solenne», sottoposta a regole ferree, dove «non c'è posto per le mimose, intoccabili nella loro fragilità» (Grotowski 1970, 274). Una simile visione dell'arte suona molto nietzschiana e non facilmente ascrivibile alla categoria della leggerezza. Almeno nel senso più diffuso del termine.

---

<sup>2</sup> Questo paragrafo riprende alcuni argomenti che ho già trattato in un volume precedente (cf. Mirisola 2015).

<sup>3</sup> Jerzy Grotowski (nato a Rzeszów, in Polonia, nel 1933) è stato uno dei registi più originali del teatro contemporaneo. *Akropolis, Il Principe Costante, Apocalypsis cum figuris* sono i suoi spettacoli più noti, tutti realizzati tra il 1959 e il 1969, con la compagnia del Teatr Laboratorium. Negli anni Settanta, raggiunge la notorietà mondiale, grazie principalmente alla raccolta di saggi *Per un teatro povero* (Grotowski 1970), ma la stagione delle rappresentazioni è per lui conclusa fin dal 1969. Da quella data, infatti, porta avanti una sperimentazione teatrale che non prevede la messa in scena. Muore a Pontedera, sede del suo ultimo Laboratorio, il 14 gennaio 1999.

<sup>4</sup> Cfr. l'intervista rilasciata nel 1964 a Eugenio Barba – e da quest'ultimo intitolata *Il nuovo testamento del teatro* – in Grotowski 1970, 33-62.

Il discorso cambia se pensiamo a essa come il risultato – o almeno l'obiettivo – di un continuo processo di sottrazione, teso a liberare l'opera e l'artista dal superfluo, da tutto ciò che non sia vivo e pulsante. In questo senso l'ha intesa un teorico della leggerezza come Italo Calvino, il quale – nel 1985 – dedica all'argomento la prima delle cinque *Lezioni Americane*; quella che la critica è unanime nel considerare centrale all'interno del testo, in quanto depositaria della caratteristica più peculiare dello stile calviniano. Del resto, è lo stesso autore a mettermi su questa strada fin dalla prima pagina, quando, cercando un denominatore comune alle fasi della sua proteiforme scrittura, si esprime in questi termini:

La mia operazione è stata il più delle volte una sottrazione di peso; ho cercato di togliere peso ora alle figure umane, ora ai corpi celesti, ora alle città; soprattutto ho cercato di togliere peso alla struttura del racconto e al linguaggio. (Calvino 1988, 5)

Del ruolo privilegiato che l'attività del sottrarre ha sempre ricoperto nella sua vita e nel suo modo di lavorare aveva già parlato dieci anni prima, in un breve saggio dal titolo *La poubelle agréée*, confluito poi nella raccolta postuma *La strada di San Giovanni*. In quella sede, l'atto del buttare la spazzatura diventava la metafora della sua costante tensione verso uno stile essenziale, leggero. Quel «rito purificatorio» lo aiutava a eliminare il superfluo dal suo pensiero e dalle sue parole, lo avvicinava alla loro essenza:

Se questo è vero, se il buttar via è la prima condizione indispensabile per essere, perché si è ciò che non si butta via, il primo atto fisiologico e mentale è il separare la parte di me che resta e la parte che devo lasciare che discenda in un'al di là senza ritorno. (Calvino 1995a, 78)

Andando indietro di un altro decennio, ritroviamo concetti analoghi nelle parole di Grotowski che, in *Per un teatro povero* (il saggio, scritto per una rivista nel 1965, sarà ripubblicato nel 1968, in una raccolta che porta lo stesso titolo), afferma, a più riprese, quanto il suo lavoro sia teso più alla sottrazione che all'aggiunta:

Non lavoriamo con la proliferazione o l'accumulazione dei segni [...]. Piuttosto sottraiamo, cercando la *distillazione* dei segni, eliminando quegli elementi del comportamento «naturale» che oscurano il puro impulso. (Grotowski 2001, 117)

Leggendo questo e gli altri scritti del regista, sembra che il suo bisturi (è lui stesso a usare quest'immagine più di una volta) agisca su almeno tre livelli. In primo luogo, sul testo. Grotowski lavora soltan-

to su quelle opere che, al di là della provenienza e della distanza temporale, sente cariche di energia decostruttiva, capaci di toccare nel profondo l'attore e lo spettatore, e si propone di ripulirle da ogni elemento che non sia il cristallo della sfida (cf. Grotowski 2001, 141-50).

Alla stessa logica obbedisce la sua idea di una recitazione che guarda alla scultura: l'attore deve agire in modo simile allo scultore che, attraverso l'uso consapevole di martello e scalpello, elimina dal blocco di pietra tutto ciò che oscura la forma preesistente (48). Nella pratica teatrale, questo si concretizza nel localizzare il fattore, insito nel corpo e diverso per ogni singolo individuo, che ostacola la libertà espressiva di chi recita e blocca le sue associazioni interiori, impedendogli di conoscersi, di penetrare realmente in se stesso e quindi di «donarsi» in modo totale. È una sorta di peso, che produce una performance confusa, approssimativa e carente di disciplina (Grotowski 1970, 149).

Infine, Grotowski sottrae peso allo spettacolo. A partire almeno dal 1962 – anno in cui scrive la brochure dal titolo *Le possibilità del teatro* – si fa sempre più strada in lui il convincimento che questa forma artistica possa e debba vivere priva di orpelli: metterà quindi al bando le luci, la scenografia, la musica e perfino il testo. Due anni più tardi, in un'intervista rilasciata a Eugenio Barba, descriverà il lavoro del Teatr Laboratorium (iniziato nel 1959 e concluso nel 1969) nei termini di un progressivo evolversi da un teatro ricco di mezzi a uno «ascetico», che si riduce al contatto vivo e immediato tra gli attori e il pubblico (cf. Grotowski 1970, 41). L'allestimento di *Akropolis*, messo in scena per la prima volta nel 1962, rende bene l'idea di come, in particolare nella scelta degli oggetti, il regista tenda alla stilizzazione e all'essenzialità.

Questo 'alleggerimento' dello spettacolo risponde principalmente all'esigenza – avvertita in modo forte da Grotowski, come dal suo consigliere letterario, Ludwik Flaszen – di ricercare la «teatralità»; quell'elemento cioè che differenzia il teatro dalle altre arti e che solo può garantirne la sopravvivenza, mettendolo in grado di fronteggiare forme di spettacolo più popolari quali il cinema e la televisione. Secondo il regista, lo specifico teatrale risiede nel rapporto vivo e diretto tra attore e spettatore (cf. Grotowski 2001, 50-1).

Un simile intento anima Calvinò nella redazione delle *Lezioni americane*. Interrogandosi sulla sorte della letteratura nell'era postindustriale, lo scrittore dichiara di non volersi avventurare in previsioni; ma, al tempo stesso, mostra un cauto ottimismo:

La mia fiducia nel futuro della letteratura consiste nel sapere che ci sono cose che solo la letteratura può dare con i suoi mezzi specifici. Vorrei dunque dedicare queste mie conferenze ad alcuni valori o qualità o specificità della letteratura che mi stanno particolarmente a cuore, cercando di situarle nella prospettiva del nuovo millennio. (Calvino 1988, 1)

Un altro punto di contatto tra il *modus operandi* dei due artisti lo troviamo nell'amore per l'esattezza. A questo argomento è dedicata la terza 'lezione americana', quella in cui Calvino si dichiara membro del partito che non vede nel processo creativo un frutto esclusivo dell'ispirazione, ma il risultato di un processo che comprende anche un disegno rigoroso e una severa disciplina. A tal proposito, cita il passo di *Segni, cifre e lettere*, dove Raymond Queneau sostiene che il poeta classico, nello scrivere la sua tragedia in osservanza a un certo numero di regole conosciute, sia più libero di quello moderno che rifiuta ogni precetto e riversa sulla pagina tutto ciò che gli passa per la testa, senza rendersi conto di essere schiavo di altre regole che ignora (Calvino 1988, 134). Questa 'lezione' è intimamente connessa con la prima, se è vero che, per l'autore, la leggerezza «si associa con la precisione e la determinazione, non con la vaghezza e l'abbandono al caso» (20).

Allo stesso modo, Grotowski vede nella creatività una «*conjunctio oppositorum* tra struttura e spontaneità» (Grotowski 2001, 194). In ogni fase della sua ricerca teatrale, egli ribadisce l'esigenza di una coscienza vigile, che sorvegli costantemente il processo creativo, impedendogli di scivolare nel caos. E, se in un primo momento aveva caldeggiato l'idea della *trance*, ben presto ne avverte i limiti, convincendosi che le improvvisazioni compiute in uno stato estatico sono spesso poco concrete, prive di un qualsiasi ordine e deformi (cf. Grotowski 2001, 238). Da qui, la partitura millimetrica che seguono i suoi spettacoli e la severa disciplina che regna durante le prove: il regista è convinto che l'attore possa superare la pesantezza del corpo solo attraverso una pratica che abbia il rigore del rito. In modo analogo alla scrittura di Calvino, dunque, il teatro di Grotowski usa la precisione come uno strumento al servizio della leggerezza.

Ma le analogie si fermano qui. Uno studio più approfondito potrebbe forse rintracciare altre affinità, puntando, ad esempio, sulla continua lotta con il linguaggio che entrambi intrattengono per avvicinarsi all'esattezza terminologica, oppure sul comune rifiuto del naturalismo, o ancora sul simile uso dei classici come costante punto di riferimento; tale ipotetico studio, tuttavia, faticherebbe non poco a rintracciare delle influenze reciproche,<sup>5</sup> e nessuna acrobazia critica riuscirebbe a nascondere il profondo divario che separa i due approcci artistici. La pulsione iconoclasta che contraddistingue il teatro di Grotowski è infatti lontana da Calvino, almeno quanto la poetica della «visione indiretta» (che lo scrittore, a un certo punto della sua carriera elegge a manifesto del proprio modo di scrivere) lo è dall'o-

<sup>5</sup> Sebbene sia plausibile ipotizzare che ognuno dei due conoscesse l'opera dell'altro, negli scritti e nelle interviste di Grotowski che ho esaminato non si parla di Calvino; così come nei *Saggi* di quest'ultimo (1995b) non compare mai il nome del regista polacco.



rizzonte del regista polacco. Lunghi dal tentare accostamenti tortuosi e forzati, qui si è soltanto chiesto alla pagina calviniana una formula che aiutasse a definire un'entità astratta come la leggerezza; si sono poi isolati alcuni elementi di tale formula e si è constatato che almeno tre di questi (Sottrazione, Ricerca dello specifico letterario/teatrale, Esattezza) risultano comuni ai due artisti.

Tornando alla domanda iniziale, si può a questo punto azzardare una prima risposta: ammesso che nella sperimentazione di Grotowski sia rintracciabile una ricerca della leggerezza, essa possiede almeno due volti. Uno, definibile in senso lato come 'apollineo', può rientrare senz'altro nell'orbita calviniana; un altro, di segno opposto, guarda invece indietro di un secolo esatto rispetto alle *Lezioni americane*. E cioè al 1885, quando Nietzsche dà alle stampe la prima edizione di *Così parlò Zarathustra*.

### 2.2.2 Profanazione: il volto dionisiaco della leggerezza

Nel capolavoro nietzschiano, come in altre sue opere, la leggerezza gioca un ruolo di primaria importanza. Zarathustra indica più volte nello spirito di gravità il suo mortale nemico e nell'alleggerimento del mondo l'obiettivo principe del proprio predicare:

E se il mio Alfa e Omega è che tutte le cose gravi divengano lievi, tutti i corpi danzanti, tutti gli spiriti uccello: e davvero questo è il mio Alfa e Omega! (Nietzsche [1885] 1968, 272)

Questo passo si potrebbe confrontare con quanto scrive Grotowski nel gennaio del 1960, agli inizi della sua carriera:

Alfa = Omega = *mondo*, sapete, hei!  
Il *mondo* è *unità* tuttavia, che si balla  
Infinitamente, sapete, dall'elemento al cervelloticare,  
questo vuol dire da Alfa a Omega. Dal far festa al  
dolore anche, sapete. (Grotowski 2001, 37)

Compaiono qui: la danza, l'idea del mondo come unità, dell'*amor fati*, dell'avversione nei confronti del «cervelloticare». Tutti elementi propri del pensiero nietzschiano e che saranno peculiari anche di quello grotowskiano, in ogni sua fase. Nel passo citato, sembra particolarmente degno di nota quel «far festa al dolore», che richiama l'invito di Nietzsche a uccidere con il riso lo spirito di gravità. Il testo è parte di una scritta che veniva calata nel finale del *Caino* di Byron, uno spettacolo in cui agiva in modo esemplare quella che, l'anno successivo, Tadeusz Kudliński definirà «dialettica della derisione e dell'apoteosi» (cit. in Grotowski 1970, 95). In riferimento alla messa in scena

de *Gli Avi*, il critico cita un esempio di questo procedimento, applicato all'archetipo cristico, nella scena in cui il ramo d'abete che dovrebbe costituire un braccio della croce è sostituito da una scopa (derisione), la quale però grava sulle spalle del protagonista, schiacciandolo verso terra, come se fosse realmente uno strumento di tortura (apoteosi). È il momento in cui «l'istrionismo grottesco si compenetra in un martirio tragico e demoniaco» (cit. in Grotowski 1970, 54).

Nel *Caino*, l'archetipo che si vuole colpire è il mito biblico. Grotowski spiega che in questo spettacolo la dialettica della derisione e dell'apoteosi funziona su due piani:

In primo luogo, come una teologia perversa e sarcastica (ateologia? antiteologia?) che conferisce a Lucifero gli attributi della sapienza e della luce e che rappresenta al contrario Geova come lo spirito delle tenebre; in definitiva Geova e Lucifero si sono dimostrati qualcosa di identico (interprete: Zygmunt Molik); il testo del dramma (l'«ironia byroniana») ha dato le premesse per un tale trattamento, del resto lo stesso Byron difendeva Caino e incolpava Abele. In secondo luogo, l'archetipo biblico è stato sottoposto nello spettacolo alla dialettica di convenzioni teatrali contraddittorie e sorprendenti; lo spettacolo è diventato una serie di convenzioni, quasi una serie di generi. (Grotowski 1970, 57)

Sembra quasi superfluo sottolineare quanto questa impostazione sia affine al pensiero dell'autore dell'*Anticristo*. L'atto blasfemo, l'atto di derisione del sacro è, in entrambi i casi, uno strumento per demolire certe convenzioni e convinzioni, per cercare qualcosa di più profondo, che trascenda i dogmi della religione e della società. Nella visione nietzschiana, la profanazione rappresenta, a un tempo, una rivolta contro la metafisica e contro lo spirito di gravità; dal momento che la prima, in quanto zavorra che impedisce all'uomo di innalzarsi, si identifica pienamente con il secondo:

Noi ci trasciniamo dietro, obbedienti, sulle spalle incallite e su per le montagne impervie, ciò che ci è stato assegnato. (Nietzsche [1885] 1968, 228)

Finché, «come un fresco vento impetuoso» (242), non giungerà Zaratustra – ovvero colui «sempre pronto e impaziente di volare» (227) – ad alleggerire il destino umano, o almeno, ad annunciare la venuta di chi riuscirà a farlo:

Colui che un giorno insegnerà il volo agli uomini avrà spostato tutte le pietre di confine; esse tutte voleranno in aria per lui, ed egli darà un nuovo nome alla terra, battezzandola «la leggera». (227)

I passi citati sembrano un chiaro esempio di quello che Gaston Bachelard ha definito «psichismo ascensionale». Confrontando *Così parlò Zarathustra* con le *Poesie* dello stesso autore, il critico francese ha avanzato la tesi che l'elemento privilegiato dal cantore della terra e del fuoco sia, in realtà, l'aria. Dal saggio, emerge un ritratto di Nietzsche come «modello del *poeta verticale*, del *poeta delle cime*, del *poeta ascensionale*» (cf. Bachelard [1943] 1988, 133-71).

L'ascesa, intesa come superamento (laico) dei propri limiti, è l'imperativo categorico che Zarathustra rivolge all'uomo. Questo monito, che può suonare 'superomistico', è in realtà un invito a scoprire la propria natura e ad aderirvi senza riserve, attraverso un sano amore per se stessi e un'autentica, quanto laboriosa, operazione di scavo interiore:

Ciò che uno ha è, proprio per chi lo ha, molto ben nascosto; e tra tutte le miniere la propria è quella che viene scavata per ultima, e questo è opera dello spirito di gravità. (Nietzsche [1885] 1968, 227)

L'esortazione a trascendere se stessi, unita alla convinzione che sia possibile farlo solo a patto di accettarsi e di sottoporsi a un serio processo di autoanalisi, sembra sia stata frequente anche nelle parole che Grotowski rivolgeva ai suoi attori, così come a chiunque gli chiedesse lumi sul proprio lavoro.<sup>6</sup> Al Teatr Laboratorium – ci informa il suo fondatore, adottando un linguaggio facilmente riconoscibile come nietzschiano – si cercava di restare fedeli alla propria natura e non si compiva atto che non fosse «concreto e corporeo, sincero col corpo e col sangue» (Grotowski 2001, 238). Altrettanta integrità era richiesta al pubblico, che veniva, più o meno esplicitamente, invitato all'introspezione:

Ci interessa quello spettatore che non si arresta ad uno stadio elementare di integrazione psichica [...] colui che subisce un processo evolutivo senza fine, la cui inquietudine non è generica, ma indirizzata verso la ricerca della verità su se stesso e sulla sua missione nella vita. (Grotowski 2001, 49)

A distanza di ventiquattro anni, esponendo le sue idee sulla figura del performer, Grotowski insisterà ancora sull'evoluzione personale e farà un esplicito riferimento alla leggerezza:

---

<sup>6</sup> Nel resoconto dell'incontro, tenutosi nel maggio del 1969, con gli *stagiaires* stranieri che risiedevano al Teatr Laboratorium, si legge: «realmente, è possibile superare noi stessi se ci accettiamo». Per altre dichiarazioni di segno simile, cf. Grotowski 1970; 2001; Vacis 2002.

La domanda-chiave è: qual è il tuo processo? Gli sei fedele oppure lotti contro il tuo processo? [...] Si può captare il processo se ciò che si fa è in rapporto a noi stessi, se non si *odia ciò che si fa*. Il processo è legato all'essenza e, virtualmente, conduce al *corpo dell'essenza* [...] Quando ci adattiamo al processo, il corpo diventa non-resistente, quasi trasparente. Tutto è leggero, tutto è evidente. (Grotowski 1988, 19)

Siamo alla fine degli anni Ottanta; le *Lezioni americane* sono appena state pubblicate, *L'insostenibile leggerezza dell'essere* di Milan Kundera fa parlare molto di sé e, sempre più spesso, Grotowski si esprime in termini di dicotomia leggerezza-peso:

Ne L'arte come veicolo l'impatto sull'attuale è il risultato. Ma questo risultato non è il contenuto; il contenuto sta nel passaggio dal pesante al sottile. (Grotowski 2001, 268)

Come metafora di questo processo, il regista adotta la visione che, nel racconto biblico, Giacobbe ebbe di una scala ritta in terra, dalla quale salivano e scendevano degli angeli (o delle «forze»):

Quando parlo [...] de L'arte come veicolo mi riferisco alla verticalità; possiamo vedere questa verticalità in categorie energetiche: energie pesanti ma organiche (legate alla forza della vita, agli istinti, alla sensualità) e altre energie, più sottili. Poiché non si tratta semplicemente di cambiare di livello, ma di portare il grossolano al sottile e di condurre il sottile verso una realtà più ordinaria, legata alla «densità» del corpo. (269)

Il discorso su questa fase della ricerca grotowskiana, nonché sui significati che si possono estrapolare dall'immagine della scala di Giacobbe, è abbastanza complesso (molto si potrebbe dire, ad esempio, sul ruolo complementare e paritetico che, in questa metafora, svolgono il momento della discesa e quello della salita); qui ci si è limitati a rilevare la presenza di alcuni elementi che rimandano al concetto, in parte già analizzato, di leggerezza secondo Nietzsche: elevazione, scavo interiore, superamento di se stessi e, soprattutto, richiamo al corpo. Il filosofo tedesco, infatti, non concepisce alcun alleggerimento e alcun innalzamento che si compia in contrasto con la corporeità; anzi, proprio nella sintesi tra la tensione verso il 'volò' e l'elogio della materia risiede uno dei tratti più originali e vitali del suo pensiero.

Nella dottrina di Zarathustra, tutto parte dalla dimensione corporea ed è a essa riconducibile. Non più prigioniero o tomba dell'uomo, essa diventa il suo vero se stesso e, in quanto generatrice della forza creativa, l'origine di ogni forma di conoscenza. Il corpo as-

surge così al ruolo di «grande ragione, una pluralità con un solo senso, una guerra e una pace, un gregge e un pastore» (Nietzsche [1885] 1968, 32); alla «coscienza» non resta che riconoscersi come la parte più incompiuta e depotenziata di questo meraviglioso e ricchissimo testo:

Strumento del tuo corpo è anche la tua piccola ragione, fratello, che tu chiami «spirito», un piccolo strumento e un giocattolo della tua grande ragione. (32)

In termini non molto differenti si esprime Grotowski quando parla di «corpo-memoria», aggiungendo che esso si può anche definire «corpo-vita», in quanto la sua funzione va al di là del ricordare: «il corpo non ha memoria, esso è memoria», non è un semplice serbatoio di ricordi, ma qualcosa che possiede delle proprie intuizioni e che determina come agire in relazione a certe esperienze (Grotowski 2001, 196). Ancora più nietzschiana suona la seguente affermazione: «quando dico *corpo*, dico *vita*, dico *io stesso*, tu, tu intero» (Nietzsche [1885] 1968, 233). La stessa ricerca della conoscenza è concepita, in linea con il pensiero gnostico, come un atto psicofisico e il seme della creatività dell'attore è individuato nel superamento della divisione tra mente e corpo, nella fiducia che va accordata a quest'ultimo e che fa tutt'uno con quella in se stessi (cf. Grotowski 2001, 199).

Grotowski pensa che gli esercizi fisici siano importanti per riprendere contatto con il corpo-memoria, ma che non vadano confusi con il momento realmente creativo della recitazione. Per lavorare con il corpo, indica due possibili approcci. Il primo consiste nel domarlo, correndo però il rischio di ridurlo a una marionetta al servizio della testa, o quello di sviluppare una qualità muscolare eccessiva che leghi i movimenti (pesantezza). Il secondo si risolve in una sfida lanciata al corpo, a cui vengono imposti compiti in apparenza impossibili, affinché diventi un «canale aperto alle energie», il luogo d'incontro tra il rigore degli elementi e il flusso della vita:

Il corpo allora non si sente come un animale domato o domestico, ma piuttosto come l'animale selvaggio e degno. La gazzella inseguita da una tigre corre con una leggerezza, un'armonia di movimenti incredibile. Se la si guarda al rallentatore in un documentario questa corsa della gazzella e della tigre dà un'immagine della vita piena e paradossalmente gioiosa. (272)

Il passo può essere letto insieme a quello del *Performer* dove si afferma che «non c'è vera classe se non in rapporto a un vero pericolo» (Grotowski 1988, 18) e a queste parole di Zarathustra: «l'aria sottile e pura, il pericolo vicino e lo spirito colmo di allegra malvagità:

queste cose stanno bene insieme».<sup>7</sup> Il comune denominatore sta evidentemente nell'equazione leggerezza-pericolo, ma occorre fare un ulteriore passaggio ed estendere il concetto di 'rischio' a quello più ampio di 'azione'.

L'agire rappresenta un connotato fondamentale, forse il più peculiare, dell'uomo nietzschiano e, al contempo, di colui che – nella visione di Grotowski – ambisce a conquistare il sapere. Simile al Don Giovanni descritto proprio da Nietzsche, egli deve essere un ribelle che non si perde nell'astrattezza delle idee e delle teorie, ma semplicemente agisce, perché sa che «la conoscenza è questione di fare» (Grotowski 1988, 17).

Già nel 1968, nel saggio *Teatro e rituale*, il regista polacco pensa a un «atto totale», che descrive in termini di rigenerazione e superamento dello stato d'incompletezza; un momento in cui svanisce la divisione tra pensiero e sentimento, tra conscio e inconscio, tra individuale e collettivo (cf. Grotowski 2001, 150). È un'idea che ricorda molto l'«impulso all'unità, un andare al di là della persona, del quotidiano, della società, della realtà» (Penzo 1999, 100), quell'estatica affermazione del carattere totale della vita, insomma, che Nietzsche identificava con lo spirito dionisiaco.

Va però notato che, se il filosofo fa spesso riferimento alla libera esplosione degli istinti, che travolge ogni ordine logico, Grotowski, nel definire l'atto «un fenomeno che trae origine dalla terra, dai sensi, dall'istinto», aggiunge che questo deve essere, al tempo stesso, «illuminato, cosciente, controllato» (Grotowski 2001, 151). Tra i due modi di intendere l'azione vi è dunque una sensibile differenza. La distanza si riduce, tuttavia, se ricordiamo che, nella *Nascita della tragedia*, il dionisiaco viene interpretato come coesistenza di assennatezza ed ebbrezza (cf. Nietzsche [1872] 1977); resta comunque il fatto che, rispetto a Grotowski, Nietzsche mostra una maggiore apertura nei confronti del Caos.

Preso atto di questa diversità, appare comunque evidente che i punti di contatto siano prevalenti e che si possa ragionevolmente includere Jerzy Grotowski (figura non poco zarathustriana) tra i nemici giurati dello spirito di gravità.

Infine, una considerazione che riguarda più da vicino la pratica teatrale. Osservando la recitazione di Ryszard Cieślak nel *Principe Costante*, o mettendo a confronto i suoi movimenti durante gli esercizi con quelli di attori formati a una scuola più tradizionale, notando cioè come l'azione nasca in lui da un impulso all'interno del corpo e si irradi poi alle mani e ai piedi, dando un'idea di scioltezza tutt'altro che artificiale, come non pensare al motto che, meglio di ogni altro,

---

<sup>7</sup> Tra i tanti possibili esempi di elogio dell'azione, leggiamo: «Sia il vostro Sé nell'azione come la madre nel figlio: questo sia per me la vostra parola nella virtù» (Nietzsche [1885] 1968, 40).

esprime l'idea nietzschiana di leggerezza: «bisogna avere ancora un caos dentro di sé per generare una stella danzante»?

### 2.2.3 Fuori dall'alveo wagneriano?

Dalle caratteristiche fin qui viste del teatro di Grotowski, emerge con immediata evidenza la sua incommensurabile distanza da quello wagneriano. Si pensi al culto della sottrazione, alla ricerca diuturna della leggerezza, ai fondamenti stessi del *Teatro povero*; e poi, alla sontuosità di opere come la tetralogia dell'*Anello del Nibelungo*, all'intensità romantica del *Tristano e Isotta* o all'ambiziosa realizzazione del *Festspielhaus* di Bayreuth: difficile immaginare poetiche meno affini tra loro.

Eppure, a dispetto delle tante differenze, sembra di poter scorgere più di una analogia tra la teorizzazione (la resa scenica, come già si è accennato, spesso è tutt'altra cosa) wagneriana dell'opera totale e quella grotowskiana dell'atto totale. Senza la pretesa di addentrarsi in complesse e spinose questioni di semiotica teatrale, si vorrebbe qui proporre qualche spunto di riflessione che, se promettente, potrebbe trovare in altra sede occasioni di sviluppo.

In primo luogo, appare comune l'intento di fare del palcoscenico il luogo deputato a una profonda trasformazione spirituale del singolo individuo e della società nel suo complesso.

In secondo luogo, sembra che le differenti e, in un certo senso, opposte idee sulla recitazione convergano nella visione dell'attore ('poeta', secondo l'uno; 'sciamano', secondo l'altro) come epicentro del processo rivoluzionario che promana dalla scena, come elemento di vera sintesi della Totalità.

In terzo luogo, si potrebbe osservare che la sovrabbondanza dei codici e dei linguaggi che caratterizza l'opera wagneriana non sia del tutto assente da quella di Grotowski. Al contrario, si direbbe che il regista polacco giunga alle sue estreme ed espressionistiche sintesi proprio a partire da una sorta di caos primordiale in cui i più diversi codici si fondono e confondono continuamente.

Ma ciò che più avvicina i due artisti è il ricorso al Mito come struttura fondante delle loro opere. A grandi linee, si potrebbe dire che Wagner si presenta come un costruttore di miti, laddove Grotowski appare più un distruttore dei miti stessi. Ma la distruzione di un mito non è forse la condizione necessaria per la sua rinascita sotto altra forma?

A un livello più subliminale, la vocazione mitopoietica che accomuna Wagner e Grotowski poggia su un immaginario archetipico che, in modi diversi, entrambi hanno a lungo frequentato, alimentato, studiato e sfidato. Del resto, ogni genuina aspirazione alla totalità richiama inevitabilmente la dimensione ipotetica dell'inconscio collettivo e quelle immagini primordiali, universali ed eterne che sono gli archetipi, come abbiamo già avuto modo di vedere.

Provando a fare una sintesi degli esempi visti in questa veloce panoramica, si può dire che un'opera d'arte per essere considerata 'totale' debba almeno:

1. contenere una pluralità di codici, linguaggi e forme di espressione che non siano semplicemente giustapposti, ma fusi in una sintesi originale e creativa;
2. tenersi a distanza dalle mode del momento, o almeno riuscire a superarle e a trascenderle;
3. saper cogliere l'essenza del proprio tempo, pur restando 'attuale', e trasmetterla agli uomini del proprio tempo, per avviare un'opera di trasformazione dell'individuo e anche di rinnovamento sociale;
4. mantenere un dialogo costante con l'inconscio collettivo, e quindi esprimersi nel linguaggio universale degli archetipi;
5. tendere a quella leggerezza che sola può farsi veicolo della totalità.





## 3 L'impresa totale

Beniamino Mirisola

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

**Sommario** 3.1 Verso un'ermeneutica dell'impresa. – 3.1.1 Tra l'araldica e il cosmo. – 3.1.2 Dal *Gesamtkunstwerk* all'impresa totale. – 3.1.3 Una ricerca bidirezionale. – 3.2 *Nigredo*: decostruzione. – 3.2.1 L'impresa come testo. – 3.2.2 La *Nekyia*. – 3.3 *Albedo*: distillazione. – 3.3.1 Anima e significato. – 3.3.2 Mappatura tipologica. – 3.3.3 Ipotesi di sviluppo tipologico. – 3.4 *Rubedo*: congiunzione. – 3.4.1 L'archetipo del Sé. – 3.4.2 Il paradosso dell'impresa totale. – 3.4.3 L'Immanifesto.

### 3.1 Verso un'ermeneutica dell'impresa

#### 3.1.1 Tra l'araldica e il cosmo

Una delle accezioni meno note del termine 'impresa' appartiene al mondo dell'araldica e la definisce come «rappresentazione simbolica d'un proposito, d'un desiderio, d'una linea di condotta (ciò che si vuole 'imprendere', intraprendere) per mezzo di un motto e d'una figura che vicendevolmente s'interpretano» (Treccani). Come si può leggere nel *Dizionario araldico*, l'impresa si compone di un 'corpo', cioè la figura, e di un'"anima", ovvero il motto che dà vita al corpo (cf. Guelfi Camajani 1940).

Tale suggestione ci offre qualche spunto di riflessione. Il primo è che in questa sua accezione il lemma 'impresa' è inestricabilmente connesso al tema dell'identità. Com'è noto, a partire dal Rinascimento a tali 'imprese' era delegato il compito di rappresentare in maniera emblematica una casata o un singolo condottiero: occorreva quindi che la scelta dell'immagine e delle parole fosse particolarmente oculata. Il secondo spunto di riflessione si connette al carattere polisemico di tali scelte adoperando linguaggi e codici diversi: dovevano

cioè tener conto di tutti i significati (simbolici, allegorici, escatologici ecc.) di ogni elemento presente, il quale a sua volta doveva restare impresso nella memoria ed essere inteso a diversi livelli, dal più elementare a quello più esoterico. Il terzo spunto di riflessione riguarda il rapporto che queste scelte denotano nei confronti del tempo: l'impresa è pensata per durare nei secoli, superare quindi il contesto contingente, ma anche per testimoniare un passato che si vuole grandioso e illustre. Il quarto spunto coinvolge nientemeno che la creazione di un cosmo. Una volta che l'individuo o la famiglia, infatti, hanno indirizzato così tante energie nella scelta di immagini e parole, valutandone le implicazioni simboliche ed emotive e i linguaggi maggiormente atti a veicolarle, prestando attenzione alla propria tradizione così come al futuro che si immagina per il proprio casato, il risultato è la messa a punto di un vero e proprio cosmo, inteso come un complesso armonico e ordinato che la cosmogonia degli antichi greci contrapponeva al caos.

Tutti questi spunti sono altrettanti indizi che ci mostrano come questa sfumatura del termine 'impresa', oltre a essere la rivelazione dell'identità, sia legata anche a un'idea di universalità e di totalità: è un messaggio *erga omnes*, che abbatte le barriere del tempo e crea un sistema precisamente strutturato. Uno degli esempi più significativi è quello della famiglia Medici, che essendo (com'è noto) famiglia di mercanti creò un'impresa dell'impresa: si scelse come corpo dell'impresa un campo d'oro a sei palle, di cui la mediana al capo (di dimensioni maggiori rispetto alle altre) è azzurra e decorata con gigli, mentre le restanti sono di colore rosso; l'anima dell'impresa è il motto latino paradossale *Festina lente*, 'affrettati lentamente'. Non si tratta soltanto di una norma di comportamento: è una scelta di stile e ancor di più un paradigma conoscitivo ed esistenziale, se non addirittura una vera e propria gnoseologia. Non è un caso che questa pratica si sviluppi così tanto nel Rinascimento: neoplatonici, micro e macrocosmo, *clavis universalis*; è la temperie culturale che spinge a ricercare l'universalità.

### 3.1.2 Dal *Gesamtkunstwerk* all'impresa totale

È proprio dalla ricerca dell'universalità, congiunta alla tensione verso la totalità, che questa riflessione sull'identità dell'impresa vuole partire. In questa prospettiva, si proverà a declinare dal punto di vista dell'impresa le cinque caratteristiche individuate come connotative dell'opera d'arte totale (si veda sez. 2, § 2.2.3). Il *Gesamtkunstwerk* rappresenterà dunque il modello ideale della suddetta tensione, mentre il processo d'individuazione descritto da Jung sarà lo strumento privilegiato per raggiungere, o almeno, approssimarsi a quella totalità.

Per esporre il discorso, la teoria e il relativo metodo d'indagine che si propone, appare utile riprendere lo schema metaforico dell'*Opus Magnum* alchemico, adattandolo a un contesto del tutto inedito.

In questa trasposizione, com'è ovvio aspettarsi, non sarà possibile applicare alle imprese in maniera pedissequa quello che è un procedimento utilizzato per la psiche individuale: i concetti junghiani forniranno quindi una griglia interpretativa e degli spunti per elaborare un discorso parzialmente differente. Ad esempio, le quattro fasi del processo alchemico verranno ridotte a tre, eliminando la *Cauda pavonis* (come, peraltro, tende a fare anche l'alchimia più moderna).

Il processo si articola dunque in tre stadi:

1. l'identificazione e la decostruzione del mito personale (dell'imprenditore e dell'impresa), corrispondenti alla fase della *Nigredo*;
2. la distillazione degli opposti, corrispondente alla fase dell'*Albedo*;
3. la congiunzione degli opposti, corrispondente alla fase della *Rubedo*.

Al termine della *Rubedo* si compie, nel processo di individuazione, l'incontro con l'archetipo del Sé, ovvero con l'archetipo della totalità che, declinato in questo contesto, significherebbe giungere al concetto ideale di impresa totale. Avvicinandosi al Sé, l'impresa sarà in grado di esprimersi nel linguaggio universale degli archetipi e potrà così accedere a un bacino di immagini e forme primordiali. In potenza, questo a sua volta porterebbe l'impresa a generare significati per chiunque, proprio perché tali significati affondano le loro radici nell'inconscio collettivo.

### 3.1.3 Una ricerca bidirezionale

Nell'esporre i lineamenti di un'ipotetica impresa totale e degli altrettanto ipotetici metodi per individuarla e tentare di realizzarla, si terranno presenti due diverse prospettive d'indagine.

La prima riguarda quella che potremmo definire una ricerca puramente descrittiva, che fa riferimento a casi aziendali di cui non si ha esperienza diretta. Per evitare la proliferazione di esempi eterogenei, si è scelto di rivolgersi quasi esclusivamente al caso Apple, un'impresa che – al di là di ogni giudizio di merito – ha senz'altro fatte proprie e nutrite un'idea e un'ambizione di 'totalità'.

La seconda prospettiva di cui si è tenuto conto è invece quella della ricerca-intervento. In questo caso, si prende in considerazione il punto di vista di un ipotetico studioso, un ricercatore che sia anche artefice e che abbia un contatto diretto con l'impresa di cui vuole indagare l'identità. Grazie a questa prossimità, gli è possibile sugge-

rire un procedimento e delle potenziali azioni pratiche che avviino potenzialmente l'impresa in direzione della *Rubedo*. La metafora con l'alchimista si fa in questo caso più stringente, essendo lo studioso al tempo stesso un 'artefice'.

Il percorso che si andrà delineando è visto dall'ottica, limitata e forse spiazzante, di chi ha più familiarità con la letteratura che con il mondo dell'impresa e che, scusandosi in anticipo per il linguaggio poco tecnico e gli inevitabili svarioni, prova a giustificare il suo sconfinamento nel campo dello studio dell'identità d'impresa aggrappandosi alle parole di Roland Barthes, secondo cui «la critica consiste nel decifrare la significazione» (Muzzioli 1998, 94).

Ma sarà soprattutto la voce di Paul Ricoeur a indirizzare silenziosamente la ricerca verso una futuribile 'ermeneutica dell'impresa'.<sup>1</sup>

## 3.2 *Nigredo*: decostruzione

### 3.2.1 L'impresa come testo

La prima sfida che si trova ad affrontare il critico che voglia mettere a frutto gli strumenti e i metodi della propria disciplina riguarda la possibilità di leggere l'impresa come un testo letterario. Andrà dunque alla ricerca di alcune precise analogie, partendo dall'accezione originaria della parola 'testo': in quanto 'tessuto' (da *texere*, cioè 'tessere'), questo termine incarna un «complesso organico di elementi, di fatti e situazioni, intrecciati o connessi tra loro» (Treccani) che ben si lega al concetto di impresa – e di impresa nella sua totalità, non soltanto nei suoi prodotti più ovviamente testuali. Non si intende in sostanza parlare solamente di *storytelling*.<sup>2</sup>

Vero è che Derrida ci insegna come tutto sia 'testo' (cf. Derrida 1969, 220) e come dunque l'approccio ermeneutico possa essere applicato a ogni oggetto del mondo; ma le analogie possono essere molto più stringenti di questa (pur innegabile) prossimità concettuale. Va specificato che la prossimità è tale in potenza per ogni impresa, ma lo è concretamente soltanto nel caso dell'impresa 'significante' – che, per come è stata definita nella prima sezione di questo volume, si costituisce come portatrice di significati. Partendo da questo presupposto, si

<sup>1</sup> Il nome di Paul Ricoeur non viene qui fatto in diretto riferimento al mondo dell'impresa, che rimane lontano dal fulcro del suo sistema di pensiero. Il filosofo appare un importante modello a cui guardare, perché «riprendendo motivi della fenomenologia hegeliana da una parte e della psicanalisi dall'altra, ha posto al centro dell'ermeneutica lo studio dei simboli come comprensione della coscienza nelle diverse dimensioni in cui si esplica» (Treccani).

<sup>2</sup> Sull'argomento, si rimanda al saggio di Alessandro Cinquegrani, «Significato e totalità» nel presente volume.

può dunque cercare quali analogie esistano tra la figura dell'autore e quella dell'imprenditore. Innanzitutto, all'origine delle rispettive opere o storie vi è uno slancio immaginativo, una fiducia spesso irrazionale in qualcosa che ancora non esiste; ed è sempre l'immaginazione, la 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 appunto 'significante'. 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. Essere, cioè, nietzschianamente inattuali.<sup>3</sup> Va notata, a ogni modo, la bellezza del termine tedesco *unzeitgemässe*, tradotto come 'inattuale', che significa 'ciò che non è comparato al tempo'.

Continuando questo esercizio comparativo, potremmo trovare molte altre analogie. Quella più ovvia è che sia l'autore che l'imprenditore hanno a che fare con un mercato, nel quale si inseriscono con un proprio prodotto (rispettivamente, il libro e l'impresa) che può essere variamente interpretato (si pensi ai diversi metodi ermeneutici e alle centinaia o migliaia di strutture teoriche ipotizzate per le aziende e i loro modelli di business). Entrambi sottostanno allo stesso processo secondo cui un emittente produce un messaggio che, attraverso un canale, arriva al ricevente, dove ogni elemento di questo processo può essere ed è stato studiato con gli strumenti della linguistica. Se si rimane nell'ambito della comunicazione, non si può inoltre ignorare che così come tutto è testo, tutto è linguaggio: ciò che non comunica, ciò che non riesce a trasmettere il messaggio – che si tratti di lingua italiana o design non cambia – non esiste. Entrambi, inoltre, contengono e si fanno portavoce di un modello di mondo, come ricorda Francesco Muzzioli, citando il linguista semiotico Jurij Michajlovič Lotman:

Se ogni testo non può essere pienamente compreso nel suo valore altro che in rapporto al contesto culturale in cui si iscrive, è allora alla cultura in quanto sistema di segni che l'analisi deve in ultima istanza giungere. Nello stesso tempo, ogni testo contiene

---

<sup>3</sup> Per Friedrich Nietzsche, è inattuale ciò che rompe gli schemi dell'epoca contemporanea e si pone fuori dalle regole generalmente accettate. Nelle *Considerazioni inattuali* (1876), Nietzsche pone tra gli inattuali Schopenhauer e Wagner (cf. Penzo 1999, 180).

un «modello di mondo» con cui partecipa al generale quadro culturale. La cultura risulterà dal modo di sommarsi e di organizzarsi dei diversi codici, e sarà interpretabile come una «lingua», o meglio «come sistema di segni sottoposto a regole strutturali». (Muzzioli 1998, 107)

Le analogie potrebbero continuare (i libri a più mani, ad esempio, ci porterebbero a parlare di cofondatori d'impresa), confermando ogni volta la possibilità di condurre l'analisi di un'impresa come di un testo. Si consideri solo, come ultimo argomento, che in quanto vettore di significati l'impresa non può che rimandare all'opera d'arte, che per antonomasia trasmette significati. Entrambe, infatti, condividono analoghi problemi relativi al dialogo con il presente, con le future generazioni e al rapporto con il passato.

D'altro canto, non è questa la prima volta in cui un simile paragone è stato proposto. Esistono diversi tentativi di lettura in chiave narrativa e/o narratologica dell'impresa o di alcuni suoi elementi (ripetiamo, al di là dello *storytelling* in senso stretto). Ne sono esempio i libri di Barbara Czarniawska (uno su tutti, *A Narrative Approach to Organizational Studies*, 1998); i tentativi di lettura del conflitto in chiave narrativa, in particolare riprendendo il modello attanziale di Greimas (Gertsen, Søderberg 2011) o il modello 'drammatico' di Burke (Dawson, Hjorth 2011); o ancora la lettura delle tensioni organizzative già citata in precedenza (O'Connor 1995). Non dimentichiamo poi che il quadrato semiotico, reso noto da Andrea Semprini (1993) e che contempla le quattro dimensioni dell'utopico, del critico, del ludico e del pratico, è un'elaborazione del quadrato di Jean-Marie Floch per l'assiologia dei valori di consumo, che a sua volta aveva ripreso quello di Greimas. La novità che qui si tenta di portare avanti è quell'approccio ermeneutico allo studio dell'identità aziendale, a cui si è già accennato. Parafrasando il celebre libro di Oliver Sacks *Un antropologo su Marte* (1995), verrebbe quasi da dire che il titolo più appropriato per questo lavoro sarebbe *Un critico letterario in azienda*.

Ciò che sembra separare maggiormente l'impresa dal testo letterario è che quest'ultimo è un testo, per definizione, stampato e dunque fissato, immobilizzato una volta per sempre, mentre l'impresa è una struttura dinamica e in continua evoluzione. Tuttavia, com'è noto, dal poststrutturalismo in avanti (ma sono posizioni che possono essere rintracciate ben prima) il testo letterario è un *work in progress* sempre cangiante, un testo aperto che esprime significati diversi. Alla base del relativismo delle interpretazioni di Stanley Fish, ad esempio, si trova la convinzione che qualsiasi lettura del testo «dipende da modelli interpretativi che mette in atto colui che legge» (Muzzioli 1998, 181): in altre parole, il lettore sarebbe coautore del testo. Non si tratta di un dinamismo limitato (si fa per dire) alle interpretazioni dei singoli lettori, contemporanei all'autore o posteri che siano: le pa-

role stesse, nella loro evoluzione storica, assumono significati e accezioni che modificano o quantomeno influenzano il contenuto di qualsiasi testo. Altrettanto incisivi possono essere dei tratti erroneamente ritenuti secondari, come la veste grafica del testo, il suo corredo iconografico e gli elementi paratestuali, che contribuiscono a costruire l'orizzonte d'attesa dei lettori e ne indirizzano le aspettative. Un aneddoto illuminante, a questo proposito, è riferito proprio da Fish:

un giorno, a lezione, avendo trovato sulla lavagna una lista di nomi, Fish la propone ai suoi studenti facendo credere loro che si tratta di una poesia religiosa del XVII secolo. Con molta buona volontà e parecchia fantasia gli alunni rintracciano, in quella che in realtà era solo una bibliografia, una copiosa messe di significati simbolici e storici. Non si tratta di una beffa fine a se stessa. Fish vuole dimostrare il potere delle nostre presupposizioni: gli studenti hanno visto una poesia e non una bibliografia perché i loro occhi si aspettavano di vedere una poesia. Né poteva essere altrimenti poiché, secondo Fish, noi troviamo precisamente ciò che pensavamo di trovare. (Muzzioli 1998, 181-2)

Basti questo a comprendere quanto il testo non sia un prodotto confezionato e finito una volta per tutte e quanto dunque in questa costante co-creazione si avvicini alla idea comune di impresa.

Una volta fissata come ipotesi di lavoro quella di poter leggere (*cum grano salis*) l'impresa come un testo letterario, al critico spetta capire quale approccio metodologico sia consigliabile adottare. Il discorso potrebbe essere sterminato: potenzialmente ogni scuola di pensiero, ogni corrente e ogni singolo critico è applicabile e può produrre significati nuovi. Prendendo ad esempio lo strutturalismo e tutto ciò che si collega a questo filone, lo straniamento e soprattutto l'usura del linguaggio (a livello di prodotto così come di organizzazione) è forse uno dei problemi maggiori che le imprese si trovano ad affrontare, spesso in modo inconsapevole. Si pensi alla parola 'innovazione', tanto più viene utilizzata e tanto più si indebolisce, viene depotenziata come portatrice di un significato; o alla struttura familiare: l'idea che sia uno schema continuamente perpetuabile finisce, in realtà, per indebolirlo fino a svuotarlo di ogni validità concreta. Lo straniamento di Šklovskij è la nozione che permette di riconoscere e superare l'usura: se il nostro modo di vedere è reso ottuso dall'abitudine, riconosciamo ma non vediamo; serve una prospettiva inedita e sorprendente che rompa l'abitudine e restituisca senso alla vita (cf. Muzzioli 1998, 88).

Un altro esempio, quasi ovvio, di metodologia critica d'intervento sull'identità d'impresa sarebbe la critica letteraria di ispirazione marxista: alla luce del materialismo storico, è possibile individuare le strutture e le sovrastrutture del testo e del sistema produttivo. Si



pensi alla 'teoria del rispecchiamento' di Lukács: la capacità di comprendere quanto le proprietà di un determinato momento storico della società umana si riflettano o meno nei prodotti e nell'impresa è un campo di analisi di grande interesse. Lukács non intende il rispecchiamento come mera mimesi del reale; per lui, il modo corretto di 'rispecchiare' è quello in cui

il singolo elemento del reale viene rappresentato in maniera da indicare la totalità dei rapporti in cui si trova inserito. Non solo, ma la totalità che l'arte è chiamata a rappresentare non è soltanto quella dell'esistente, deve anche porre in evidenza la direzione del futuro, la «scoperta e rivelazione del nuovo», la «presa di posizione a favore del nuovo nella lotta tra ciò che nasce e ciò che muore». È ciò che Lukács chiama, in una parola, la «prospettiva». (123)

Come si diceva, le possibilità di applicazione dei diversi approcci critici sono sterminate e non è possibile indagarle qui nello specifico: bastino questi brevissimi esempi per darne un'idea. Il critico dovrà dunque esercitare le proprie capacità ermeneutiche anche nel selezionare l'approccio più promettente per la singola impresa che intende studiare.

In questo caso, avendo assunto come metafora quella dell'*Opus alchemico*, l'approccio decostruttivista di Derrida e de Mann appare il più congruo. Derrida è il primo a usare il termine «decostruzione», che in seguito avrà larga fortuna negli studi statunitensi:

Mentre l'analisi smontava il testo per mostrarne il funzionamento, la «decostruzione» lo smembra per mostrarne l'intima disfunzione, mettendo alcune parti contro le altre e sviluppando le conseguenze di questa 'doppiezza' oltre i confini dell'opera: infatti, l'incoerenza interna del testo è usata principalmente per «decostruire» il sistema di opposizioni su cui si basa la tradizione filosofica occidentale [...], mostrando che nessuna categoria riesce a evitare slittamenti e curvature. (184)

Derrida è interessato alla forza attiva sotto le strutture: focus particolarmente interessante perché si intende che tale forza operi in modo carsico, che non può quindi essere colta dalle analisi aziendali più tradizionali e richiede un atto ermeneutico più profondo.<sup>4</sup> Ciò che mette il critico sulla buona strada, in questo senso, sono le spie stilistiche, le crepe che consentono di penetrare nel sistema, le disso-

---

<sup>4</sup> Di grande interesse, in questo senso, potrebbero essere i 'percorsi della mislettura' condotti da Derrida per far emergere i fraintendimenti del testo che avvengono durante la fruizione di esso. E di fraintendimento parla anche Paul de Mann, fino a farne una vera e propria teoria critica (cf. Muzzioli 1998, 185).

nanze percettive che possono essere scovate, classificate e interpretate esattamente come le spie stilistiche del testo letterario.

Di fronte al testo-impresa, il primo elemento che pare necessario decostruire è il mito personale (si veda sez. 2, § 1.1.4) dell'imprenditore e/o il mito aziendale, prendendo in considerazione anche quel particolare momento narrativo che possiamo individuare come mito fondativo.

Per quanto riguarda questa fase, 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*, quando descrive le operazioni fondamentali del metodo da lui stesso elaborato, la psicocritica:

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 [1963] 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 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 è esplicito, ma non rispondente all'identità più profonda dell'impresa. Anche qui, la critica letteraria può for-

nire 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 [1943] 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» (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*» (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 pre-costituita, 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 improprio e riduttivo parlare di un metodo debenedettiano, io 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 [1949] 1999b, 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 (si veda sez. 2, § 1.1.4).<sup>6</sup>

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

<sup>6</sup> Alcuni spunti proposti in questo sottoparagrafo sono una rielaborazione di quanto ho già scritto in Mirisola 2019.

### 3.2.2 La *Nekyia*

Ma è davvero necessario chiamare in causa la critica letteraria per individuare il mito personale di un imprenditore o di un'impresa? Probabilmente, no. In molti casi, quel mito emerge con immediatezza dall'immagine di sé che proietta l'azienda, dalle storie che racconta e che si racconta, dai prodotti e dai servizi che offre, dal suo posizionamento nel settore commerciale di riferimento e da tanti altri elementi. Però, anche quando il mito personale sia evidente, in piena luce, non possiamo escludere che, nella zona d'ombra, si nasconda la sua parte più eloquente e significativa, magari un mito diverso o addirittura contrario.

Prendiamo un caso apparentemente semplice come quello dell'Apple. È ovvio che, nella fattispecie, il mito aziendale coincida in buona parte con il mito personale di Steve Jobs. A questa figura, siamo soliti associare una precisa cifra stilistica che si caratterizza per minimalismo, eleganza, novità, gusto della sfida. Anche chi non ama i prodotti Apple o il mito di Steve Jobs non può non riconoscere che queste caratteristiche siano connotative del brand, sia pure in negativo. Altrettanto evidente è come le stesse connotazioni e la mitizzazione del fondatore rappresentino oggi per l'azienda di Tim Cook un'enorme risorsa, ma anche l'ingombro di un modello da cui è molto rischioso allontanarsi e un orizzonte di aspettative che non è facile soddisfare.

Un'analisi elementare come questa non necessita certo dell'ausilio di altri strumenti d'indagine. Se, però, vogliamo comprendere la reale valenza del mito di Steve Jobs, dobbiamo spingerci al di là delle quattro facili etichette che chiunque riesce ad attaccargli. In primo luogo, proprio come si fa con i testi letterari, occorre distinguere il personaggio Jobs dall'autore (leggi 'imprenditore') Jobs. E poi discernere l'autore reale da quello implicito. Ne risulteranno tre figure piuttosto diverse, ed è proprio dal loro scontro che si è generato il mito.

Il carisma di Steve Jobs, infatti, si nutre di contraddizioni e non può essere compreso prescindendo da quelle che sono state le figure di riferimento, di confronto e, soprattutto, di scontro dell'imprenditore. Occorre, dunque, conoscere la sua biografia per avere un testo più chiaro e più completo di quello che ci propone il personaggio-Jobs; ma occorre anche saper leggere tra le pieghe di quel testo, per non incorrere nell'errore grossolano di collegare in modo troppo diretto, meccanico, la vita di un uomo e la sua opera. Le connessioni tra le due sfere, infatti, sono sempre indirette, schermate, mediate dalla complessità della psiche umana. Per esempio, possiamo senz'altro dire che non è un caso se, nel 1978, Jobs chiamò uno dei suoi progetti più ambiziosi con lo stesso nome della figlia nata in quello stesso anno, Lisa; ma sarebbe un'ingenuità leggere questa circostanza come una sorta di risarcimento del suo rifiuto di riconoscerne la pater-

nità e di dare alla bambina il proprio cognome, proprio come ventitré anni prima i suoi genitori naturali si erano rifiutati di riconoscere lo stesso Steve. Il nesso tra il progetto Lisa (peraltro, fallimentare) e quei due eventi è di certo molto più complesso ed è inutile tentare di svelarlo (cf. Isaacson, 2011). Ben più interessante e produttivo sarebbe, invece, comprendere cosa ci dicono quegli episodi sul suo processo creativo, sul modo in cui quell'artista-imprenditore riusciva – o non riusciva – a convogliare le proprie emozioni, i propri sentimenti e i propri insuccessi personali nella creazione di idee e nella loro messa in atto. È proprio questo il sottotesto che dobbiamo esplorare. E la critica letteraria è nata per farlo.

Rimanere concentrati sulla figura dell'autore-Jobs ci permette di compiere il passo successivo, affidandoci al celebre discorso *Stay hungry, stay foolish* pronunciato il 12 giugno 2005 in occasione della cerimonia annuale per il conferimento delle lauree a Stanford.

Oggi voglio raccontarvi tre episodi della mia vita. Tutto qui, nulla di speciale. Solo tre storie. [...] Tutto è cominciato prima che io nascessi. La mia madre biologica era laureanda ma era una ragazza-madre, perciò, decise di darmi in adozione. [...] La mia seconda storia parla di amore e di perdita. [...] Io e Woz fondammo la Apple nel garage dei miei genitori quando avevo appena vent'anni. Abbiamo lavorato duro e in dieci anni Apple è cresciuta da noi due soli in un garage sino ad una compagnia da due miliardi di dollari con oltre quattromila dipendenti. Avevamo appena rilasciato la nostra migliore creazione – il Macintosh – un anno prima e avevo appena compiuto trent'anni... quando venni licenziato. [...] Così a trent'anni ero a spasso. E in maniera plateale. Ciò che aveva focalizzato la mia intera vita adulta non c'era più e tutto questo fu devastante. [...] Non potevo accorgermene allora, ma venne fuori che essere licenziato dalla Apple era la cosa migliore che mi sarebbe potuta capitare. La pesantezza del successo fu sostituita dalla soavità di essere di nuovo un iniziatore, mi rese libero di entrare in uno dei periodi più creativi della mia vita. Nei cinque anni successivi fondai una Società chiamata NeXT, un'altra chiamata Pixar e mi innamorai di una splendida ragazza che sarebbe diventata mia moglie. La Pixar produsse il primo film di animazione interamente creato al computer, *Toy Story*, che ora è lo studio di animazione di maggior successo nel mondo. In una mirabile successione di accadimenti, Apple comprò NeXT, ritornai in Apple e la tecnologia che svilupparammo alla NeXT è nel cuore dell'attuale rinascimento di Apple. E io e Laurene abbiamo una splendida famiglia insieme. [...] La mia terza storia parla della morte. [...] Un anno fa mi è stato diagnosticato un cancro. [...] la Morte è la migliore invenzione della Vita. È l'agente di cambio della Vita: fa piazza pulita del vecchio per aprire la strada al nuovo. (Jobs 2005)

Da notare, incidentalmente, come dopo la diagnosi si sia aperta la stagione più rosea di Apple: iPhone e iPad sono ancora da venire, a quest'altezza.

Non si tratta di fare un'apologia di Steve Jobs, dando giudizi alla sua vita e alla sua carriera: questa lunga citazione serve piuttosto a mostrare quanto la sua storia, per quanto romanzata e per quanto trasformata in mito personale e collettivo, contiene dati oggettivi che ci permettono di riconoscerla come un ottimo esempio di quella creatività che sola può nascere dalla discesa all'Ade, da quella «sgomentevole *Nekuia*» di cui parla Debenedetti sulla scorta degli studi e delle intuizioni junghiane (Debenedetti [1947] 1999c, 917).

La discesa all'Ade, connessa a fatti drammatici della vita personale o professionale, mette al confronto con l'inconscio, con l'archetipo dell'Ombra – che, come sappiamo, Jung connette alla *Nigredo*. Il confronto annichilisce, può distruggere o mettere in contatto con forze ctonie (proprio quelle forze attive sotto le strutture di cui parlava Derrida) che sprigionano una creatività in grado di scardinare i paradigmi e le convinzioni dell'individuo. Privo di strutture che lo sorreggono ma che al contempo lo limitano, l'individuo può davvero reinventarsi, nel senso più pieno e rivoluzionario del termine.

Di questo confronto con l'Ombra Jung ha fatto uno dei cardini fondamentali del suo pensiero, come abbiamo visto nei capitoli precedenti.<sup>7</sup> Si può allora dire che «Jung è il miglior alleato degli artisti», come osservò Giacomo Debenedetti, che ha incentrato il suo metodo critico proprio sul confronto con l'Ombra e in particolare sulla *Nekyia*, la discesa all'Ade: «Questa *Nekuia* è veramente il cardine narrativo dell'Odissea. [...] Vorrei dire che da allora in poi ogni vero romanzo, ogni romanzo risolto a fondo, ha contenuto una sua *Nekuia*» (Debenedetti [1947] 1999c, 917-8). Nel caso del testo-impresa, è importante capire se la discesa all'Ade abbia portato effettivamente a un confronto con le proprie ombre o se non sia stata totalmente assorbita nel mito personale, senza produrre alcuna rivoluzione o ripensamento radicale. Siamo infatti abituati a racconti autobiografici di imprenditori che rievocano le proprie difficoltà o le proprie (momentanee) sconfitte esclusivamente per rimarcare la grandiosità del successo giunto in seguito. Come distinguere la falsa *Nekyia* o la *Nekyia* priva di effetti da quella reale? *In primis*, come si è detto, si potrebbe provare a farlo con gli strumenti della critica letteraria, imparando a discernere quelle spie stilistiche che rivelano le debolezze strutturali della narrazione e ne mettono a nudo la superficialità.

Nel caso della ricerca meramente descrittiva, per cogliere le caratteristiche del mito personale-aziendale occorre lavorare preva-

<sup>7</sup> Si veda, in particolare, la descrizione della *Nigredo* in sez. 2, § 1.3.2.





**Figura 3** Albrecht Dürer,  
*Melencolia I*. 1514.  
Lastra di rame.  
Wikimedia Commons,  
pubblico dominio

lentamente sui documenti che raccontano la storia dell'impresa; nel caso della ricerca-intervento, a questi si aggiunge la possibilità di avvalersi di materiale di prima mano: interviste, sopralluoghi, altri materiali informativi non aperti al pubblico (archivi ecc.). La *Nekyia* può essere intervenuta a livello di imprenditore, di impresa, di settore, di sistema-Paese ecc. Nella ricerca-intervento, si apre la possibilità inoltre di agire direttamente sull'autocomprensione dell'identità d'impresa. Dopo aver ben individuato la precisa *imagery* che ne riveli l'Ombra, sarà agevole per il critico rintracciare testi letterari, film, spettacoli teatrali, quadri, sculture, brani musicali e altre forme artistiche che possano essere messe in relazione con la specifica impresa e i cui argomenti principali siano l'incontro con l'Ombra e la disgregazione dell'identità. Questi esempi saranno poi proposti al gruppo di lavoro, nell'ambito di un'altra attività seminariale che, in virtù del suo intento decostruzionista, si potrebbe intitolare «Lezioni di caos».

Dopo aver ricevuto spunti di riflessione attraverso la spiegazione ad esempio dell'arte espressionista nelle sue diverse forme, il partecipante si troverà di fronte a opere che, con linguaggi diversi e meno mediati dalla razionalità, ripropongono il tema della caducità del



mito personale e dell'illusione di un'identità chiara, definita, scolpita nel granito. Con ogni probabilità, il nesso tra l'impresa e le opere d'arte proposte non verrà colto in modo immediato dai partecipanti, almeno non nei termini in cui l'ha pensato il ricercatore. E questo rappresenta un vantaggio per la ricerca, sia perché consente di esplorare altri nessi metaforici, sia perché stimola il partecipante a intraprendere un percorso interpretativo che sarà chiaro solo nella fase finale, quella della *Rubedo*. Se immaginiamo, per esempio, un'azienda che produce lampade e un'opera come *Melencolia I* di Albrecht Dürer [fig. 3], dipinto del 1514 e indicato a più riprese come rappresentativo della *Nigredo* alchemica in chiave junghiana (cf. Calvesi 1969), il collegamento può non apparire del tutto immediato; ma proprio il cortocircuito tra i due termini di paragone può far scaturire immagini e nessi a cui il ricercatore, focalizzato sulla propria interpretazione che renderà esplicita nella fase dell'*Albedo*, non aveva pensato. Ancora più importante è che i partecipanti, grazie alle parole di un esperto d'arte, comprendano come sia stato realizzato quel quadro, cosa rappresenti per la storia dell'arte e in che modo sia connesso alla dimensione psichica dell'Ombra. Capire e, al tempo stesso, cogliere in modo intuitivo ed emotivo le ragioni per cui quella tela sia così dirompente può immettere l'osservatore in uno stato mentale che lo stimoli a ricercare, e magari a creare, altre opere che abbiano la stessa forza destrutturante.

In sintesi, il ricercatore usa la critica letteraria per destrutturare il mito personale-aziendale ed eventualmente si serve delle opere artistiche per minare certe credenze dell'imprenditore sull'identità della propria impresa e stimolarne la creatività. Ma soprattutto, a contatto con quei capolavori letterari e non l'imprenditore può capire come riformulare il racconto di sé e della propria impresa. Non necessariamente puntando all'happy ending.

### 3.3 *Albedo*: distillazione

#### 3.3.1 Anima e significato

Dopo il caos generato dalla *Nigredo*, dominata dall'archetipo dell'Ombrina, la luce inizia a sorgere nel passaggio successivo: l'*Albedo*.<sup>8</sup> Si tratta di una fase caratterizzata dall'intelletto e volta alla piena comprensione concettuale. Nell'*Albedo*, dice Jung,

alla natura è contrapposta l'anima [...] e avviene un'elevazione nel regno dell'aria; [...] il processo giunge così alle cose 'semplici' che in virtù della loro genuinità (cioè per il fatto di non essere mescolate) sono incorruttibili, eterne, e quindi affini alle idee platoniche; infine si trova l'ascesa dalla *mens* alla *ratio*, all'*anima rationalis*, cioè alla forma suprema dell'anima. (Jung [1944] 1981, 258-9)

È appunto il momento in cui ha luogo l'incontro con l'archetipo dell'Anima:

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'. (Jung [1934-54] 1980, 30-1; corsivi aggiunti)

Iniziare a scorgere «un cosmo» nel «caos» è esattamente quello che, a questa altezza dell'*Opus*, si tenterà di fare. Il lavoro parte dalle contraddizioni e dagli 'elementi primi' emersi dalla *Nigredo* che andranno riuniti in coppie di opposti, per giungere a una lettura per quanto possibile sistematica dell'identità aziendale.

---

<sup>8</sup> Per una spiegazione della nozione di *Albedo* nell'ambito della psicologia analitica, si veda sez. 2, § 1.3.4.

### 3.3.2 Mappatura tipologica

*Solve et coagula*: risuonava così il motto degli antichi alchimisti. Se nella *Nigredo* ci siamo concentrati sul primo termine – lo scioglimento della materia e, in particolare, dell'Ego nelle sue varie forme –, adesso, di fronte al prodotto informe di quell'operazione disgregante, dobbiamo volgere l'attenzione al secondo, e dunque aggregare i singoli elementi ricavati in una sintesi superiore.

Sia nel caso di una ricerca-intervento che in quello di uno studio puramente descrittivo, il primo passo da compiere sarà quello di mettere insieme tutte le informazioni sull'azienda che è stato possibile reperire o raccogliere direttamente nella fase precedente. Nel calderone, o meglio, nell'*Atanor* in cui avverrà la 'digestione alchemica', saranno confluiti dati di natura eterogena: dal mito personale a quello aziendale, passando per il mito fondativo; dalle interviste (di prima o di 'seconda mano') al catalogo dei prodotti, ai servizi, all'immagine, alla cultura organizzativa... Verrà preso in considerazione tutto ciò che si ritiene attinente alla rivelazione dell'identità, nella consapevolezza che sono teoricamente infiniti gli elementi che possono avere un'attinenza con detta identità, e che quindi i criteri di scelta non possono che essere, in parte, arbitrari.

Per dare una prima forma a questa congerie di dati, si propone di adottare la teoria junghiana dei tipi psicologici come modello, e il connesso test MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*) come strumento d'indagine.<sup>9</sup> Nel caso della ricerca-intervento, il test verrà somministrato alla *governance*, alle prime linee del *management* e a tutte le persone che, nella fattispecie, si riterrà utile coinvolgere. Nel caso dello studio descrittivo, invece, si dovrà desumere o ipotizzare il tipo psicologico sulla base dei documenti e delle informazioni di vario genere (tutte attinte da fonti attendibili, ovviamente) che è stato possibile reperire. Un analogo lavoro di 'deduzione' verrà richiesto, sia nel caso della ricerca-intervento che nel caso della ricerca descrittiva, per ricondurre tutti gli elementi 'non umani' dell'amalgama (prodotti, comunicazione ecc.) a possibili dinamiche delle funzioni cognitive.

Tale modo di procedere, condotto senza l'ausilio del test MBTI, e applicato a oggetti o a entità astratte, potrà apparire inappropriato e non conforme alla teoria junghiana. Tutto il contrario. In realtà, Jung non ha mai predisposto né ipotizzato alcun test per il rilevamento del tipo psicologico; né tantomeno ha mai pensato di subordinare l'applicazione della sua teoria alla somministrazione di uno strumento 'uguale per tutti'. Nella sua prospettiva, questa teoria è funzionale al processo d'individuazione, quindi deve essere utilizzata in modo non dogma-

---

<sup>9</sup> I lineamenti fondamentali della teoria dei tipi psicologici e del test MBTI sono descritti in sez. 2, § 1.1.3.

tico e avendo sempre ben presenti le peculiarità dell'individuo in esame. È a queste ultime che il metodo va di volta in volta adattato. Allo stesso modo, non va data una lettura univoca e riduttiva della parola 'individuo'. Essa, infatti, non si limita alle persone, ma può coinvolgere anche opere d'arte o entità astratte come gli stili, i movimenti artistici, o le diverse *Weltanschauung*. Connettere un tipo psicologico e una o più funzioni cognitive a un quadro, un romanzo, una sinfonia o una scuola di pensiero è un'operazione che lo stesso Jung attua più volte nel testo fondativo di questa dottrina, seguito da una messe di studiosi ai vertici delle più diverse discipline. Nella proposta che qui si avanza, l'applicazione della teoria junghiana non sarà rivolta solo agli imprenditori e alle altre persone che lavorano in azienda, ma anche a tutto ciò che, all'interno di essa, sia definibile come 'artefatto', cioè un'«opera che deriva da un processo trasformativo intenzionale da parte dell'uomo» (Treccani) e, in particolare, da parte di quell'artefice il cui significato etimologico ci rimanda a chi esercita un'arte «con finezza, con intelligenza» (Pianigiani [1907] 2008).

Proviamo adesso a vedere come sia possibile procedere in questa direzione partendo dall'analisi della *governance*. Nella sua versione più semplice e immediata, l'analisi inizia con la realizzazione di un grafico [fig. 4] che metta a confronto Sentimento e Pensiero (funzioni giudicanti) con Introversione ed Estroversione, e un altro che metta a confronto, sempre con l'Introversione e l'Estroversione, la Sensorialità e l'Intuizione (funzioni percettive). Prendiamo in considerazione il caso di una ricerca-intervento su un'impresa con quattro persone ai vertici.

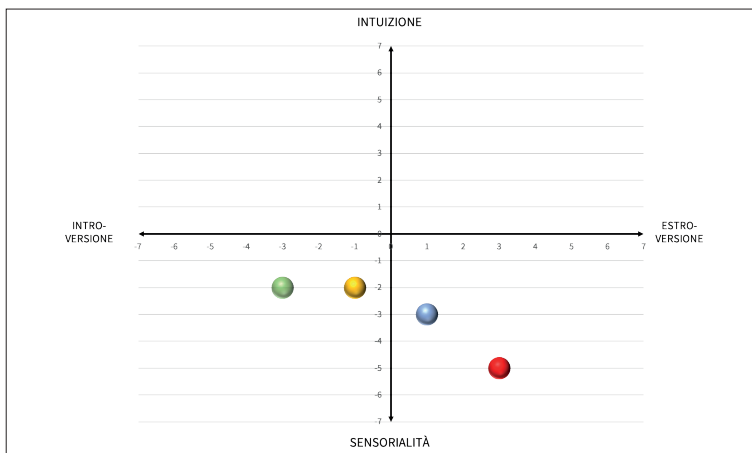


Figura 4 Posizionamento delle funzioni percettive

Una collocazione esclusiva nell'area della Sensorialità, come quella mostrata nell'immagine soprastante, comporta alcuni vantaggi come:

1. una sostanziale identità di percezione degli eventi da parte di tutti e quattro i membri della *governance*;
2. un alto livello di concretezza e di adesione alla realtà;
3. una grande attenzione alla realizzazione del prodotto.

Lasciare scoperti i quadranti relativi all'Intuizione comporta, però, diversi svantaggi:

1. può esprimersi solo una parte dell'intero potenziale;
2. l'eccesso di concretezza può portare alla rigidità e alla chiusura verso soluzioni più estrose;
3. l'innovazione tende a essere presa in considerazione solo nei termini del prodotto.

Passando al grafico delle funzioni di giudizio [fig. 5], notiamo una situazione opposta, di totale disallineamento:

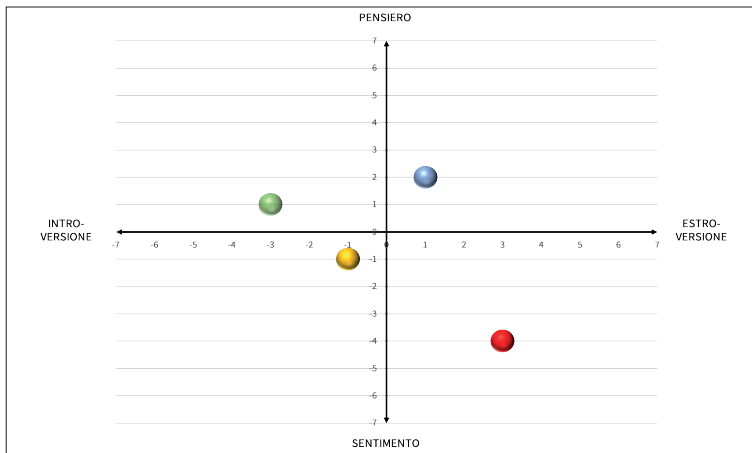


Figura 5 Posizionamento delle funzioni giudicanti

La distribuzione dei risultati in tutti e quattro i quadranti del Giudizio presenta evidenti vantaggi:

1. si tratta di un quadro piuttosto raro, che può essere l'ideale, in una situazione di dialogo effettivo;
2. la possibilità di considerare le questioni da quattro punti di vista diversi, combinando il Sentimento con l'Intuizione e l'Introversione con l'Estroversione, apre a prospettive di ampio raggio e a un potenziale notevolissimo.

Altrettanto evidenti sono, però, i possibili svantaggi:

1. se il dialogo è solo parziale, la varietà di prospettive mostra il suo lato negativo, generando incomprensioni, difficoltà decisionali e, nei casi più estremi, immobilismo;
2. per tentare di uscire dall'*impasse*, si può ricorrere a soluzioni di compromesso al ribasso, che però funzionano solo sul momento, provocando altri problemi e altre incomprensioni sul lungo periodo.

Come si vede, già da queste prime due analisi, condotte solo sui membri della *governance* utilizzando esclusivamente il test MBTI, si possono capire quali siano i punti di forza e quelli critici dell'impresa e ricavare alcune linee-guida fondamentali per la lettura dell'identità aziendale. Nel caso specifico, il grafico di figura 4 potrebbe essere in grado, già di per sé, di mettere in discussione un elemento cardine del mito personale di quell'impresa: l'innovazione. Fin dagli esordi, infatti, è stato proprio lo slancio innovativo a caratterizzare l'identità dell'impresa, e al suo interno la centralità di questo tratto caratteristico è stata tramandata nel corso degli anni, tanto da darla quasi per scontata. Questo continua a essere vero per alcuni accorgimenti tecnici dei prodotti, ma si tratta quasi esclusivamente di dettagli che colgono bene gli addetti ai lavori e molto meno i rivenditori e gli utenti finali. Per il resto, l'azienda appare ai più come una realtà tutt'altro che innovativa.

E forse è proprio così. Forse, nel passaggio generazionale, quello dell'innovazione è stato un tratto che si è affievolito fin quasi a scomparire, o a essere visibile soltanto in particolari molto tecnici e circoscritti. Del resto, se è vero che il concetto di innovazione non si esaurisce in quello di intuizione, è anche vero che un'autentica innovazione non può prescindere dall'intuizione stessa, a meno di non limitarsi al piano puramente sensoriale. Quindi, il posizionamento nei quadranti 'sensoriali' di tutti e quattro i membri della *governance* ci fornisce un chiaro indizio di un problema più ampio, quello di una percezione che l'impresa ha di sé stessa che va, in buona parte, rivista e riadattata ai tempi. Va da sé che, per diventare 'prova', tale indizio ha bisogno di trovare riscontro in altre analisi e in altri studi condotti secondo metodologie di consolidata scientificità.

Un altro modo per utilizzare schemi derivanti dall'analisi tipologica può essere quello di disegnare, all'interno di una mappa che contempli i 'territori' dei diversi tipi psicologici [fig. 7] - derivata, sua volta, da una mappa che posizioni le funzioni cognitive [fig. 6] -, un tracciato diacronico che renda palpabile il percorso fatto dall'azienda nel corso degli anni [fig. 8].

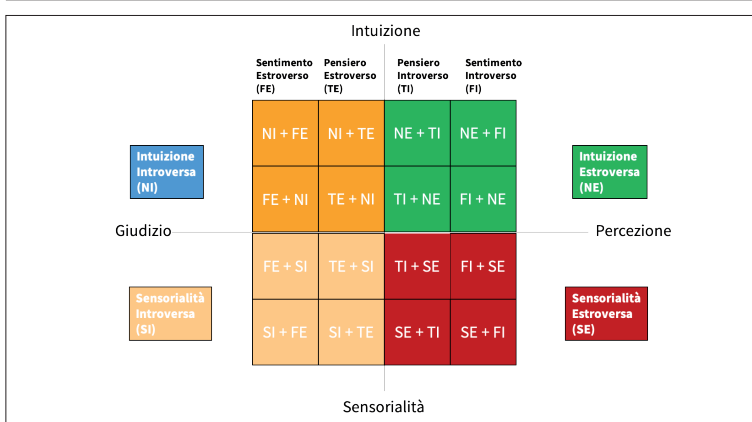


Figura 6 Tracciato delle funzioni cognitive

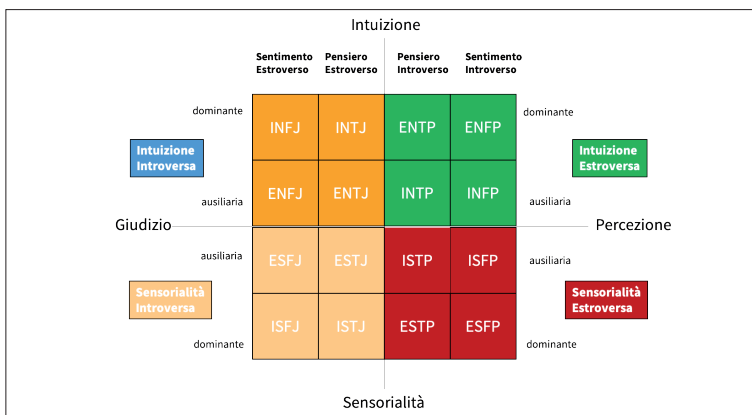


Figura 7 Tracciato dei tipi psicologici

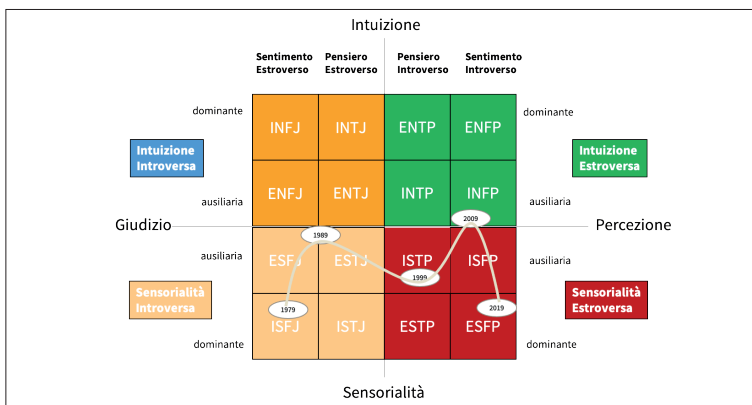


Figura 8 Tracciato diacronico dell'impresa dal 1979 al 2019

Ancora un esempio di schema può essere quello della figura 9 che rende immediatamente visibile la focalizzazione della *governance* o dell'azienda nel suo complesso. Essa, infatti, può essere più incline a utilizzare il Pensiero al proprio interno e il Sentimento verso l'esterno. O viceversa. Oppure può esserci una dominanza del Pensiero o del Sentimento in entrambi gli ambiti. Quanto più la forma all'interno del grafico si avvicina a un quadrato, tanto più l'azienda mostrerà di avere un rapporto equilibrato (e dunque più produttivo?) sia all'interno che verso l'esterno. Questo strumento può essere particolarmente utile per individuare con immediatezza le eventuali zone critiche e il modo migliore per affrontarle.

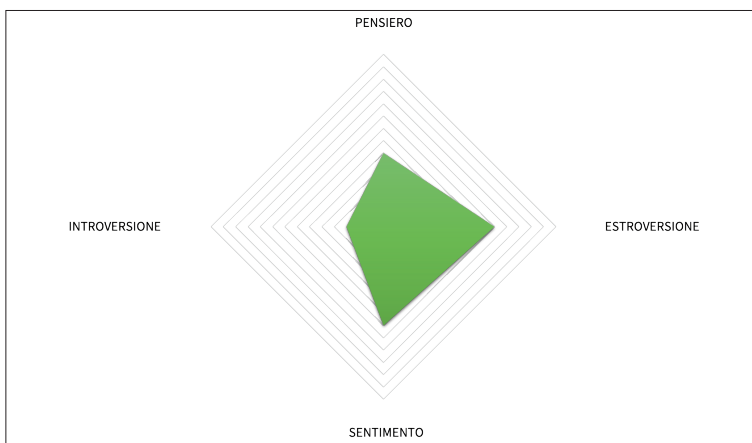


Figura 9 Focalizzazione dell'impresa

### 3.3.3 Ipotesi di sviluppo tipologico

Giunti a quest'ultimo livello di applicazione della teoria dei tipi psicologici, dovremmo essere in grado di definire un quadro complessivo dell'identità aziendale, un modello che permetta di instaurare un dialogo creativo tra le diverse forze in campo.

Immaginiamo che – sulla base dei test somministrati alla *governance* e ad altre figure all'interno dell'azienda, dell'analisi dei prodotti e dei servizi offerti, della comunicazione e degli ambienti di lavoro, insieme a tutte le altre considerazioni che possano emergere dall'osservazione della cultura aziendale – si sia scelta come ipotesi di lavoro quella di ricondurre l'impresa al 'tipo' ENTP.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Quanto detto è valido anche per la ricerca descrittiva, a eccezione naturalmente dei risultati del test MBTI.



La dinamica interna delle funzioni cognitive, secondo lo schema di Lenore Thomson (1999), sarebbe dunque la seguente:

1. Intuizione Estroversa come funzione dominante;
2. Pensiero Introverso come funzione ausiliaria;
3. Sentimento Estroverso come funzione terziaria;
4. Sensorialità Introversa come funzione inferiore.

La prima osservazione che si può fare è che l'Intuizione Estroversa, in quanto funzione 'mercuriale' per eccellenza, ben si presta per l'attività imprenditoriale. Come il dio Mercurio, il soggetto che ha per dominante questa inclinazione è naturalmente portato allo scambio, alla comunicazione, all'attraversamento dei confini, sia fisici che ideali.<sup>11</sup> Dinamico e cosmopolita, si può lanciare nei progetti più rischiosi e perfino bizzarri per il puro gusto della sfida, in particolar modo se il Pensiero, in qualità di funzione ausiliaria, viene utilizzato per sostenere i progetti della funzione dominante, dando loro una direzione e indicando la via più breve verso la meta, una via che spesso gli altri non riescono neanche a intravedere. Nelle nebbie del caos, infatti, il tipo ENTP riesce a scorgere opportunità e sentieri inesplorati dove si incontrano, in insolite connessioni, le idee, le culture e i campi del sapere più disparati. L'innovazione, intesa soprattutto come continuo movimento e trasformazione, è la Stella Polare che lo conduce sovente alla meta desiderata. Salvo poi farlo rimettere in cammino alla ricerca di un'altra sfida, in un moto continuo che non conosce mai il pieno appagamento.

L'inquietudine, del resto, è una delle caratteristiche peculiari di chi vive all'insegna dell'Intuizione Estroversa e relega quindi al livello più basso la Sensorialità Introversa, ovvero la funzione che più di ogni altra ci spinge verso i legami stabili, la consuetudine e la serena contemplazione delle 'piccole cose' quotidiane. Più si fa forte l'identificazione con la funzione dominante, maggiore diventa il distacco con quella inferiore, e così l'ENTP (come l'ENFP) avvertirà un bisogno sempre maggiore di velocità, inseguirà con trepidazione qualsiasi cosa gli appaia come davvero nuova e ricercherà la sfida in modo sempre più spasmodico: tutto pur di non fermarsi e mettere radici, rischiando così di perdere preziose opportunità.

L'Intuizione Estroversa non vuole rinunciare a niente, e questo è il suo limite principale. In particolar modo quando è sostenuta dal Pensiero, è capace di elaborare le soluzioni e le strategie più complesse e lontane dal 'buonsenso', pur di non restare incastrata nelle strettoie di una scelta univoca. Il suo stile decisionale può essere ora fulmineo ora improntato alla più esitante procrastinazione. A volte, le

---

**11** Per 'soggetto', si intende in questo caso l'impresa nel suo complesso. Verrà invece specificato quando si farà riferimento al solo imprenditore.

due modalità si alternano senza soluzione di continuità nel corso della stessa giornata, dando vita a un atteggiamento che è contraddittorio solo in apparenza: il comun denominatore, ciò che dà coerenza a questo continuo altalenare è in realtà il desiderio, o in alcuni casi il vero e proprio bisogno, di lasciare aperte quante più porte possibili, anzi, di aprirne sempre di nuove. Le singole decisioni, quindi, non sono che una piccola parte di una più grande strategia e non importa se possano apparire incoerenti, ciò che davvero conta è superare l'angoscia del definito e dell'irrevocabile.

Tutto questo può schiudere davanti agli occhi dell'imprenditore e dell'impresa un panorama immenso di occasioni, contatti e prospettive sempre nuove; ma, com'è facilmente intuibile, se manca una spinta interna<sup>12</sup> di segno opposto – improntata quindi alla Sensorialità Introversa e ai valori che essa veicola –, il soggetto non sarà in grado di fare fronte alla ridda di idee e attività che ha contribuito a creare, e si comporterà come un'«ape impazzita che succhi il nettare dei fiori più rari, ma poi del suo bottino non faccia miele» (Debenedetti [1971] 1998, 58).<sup>13</sup>

È questo uno dei rischi dell'Intuizione Estroversa usata in modo unilaterale. E non dimentichiamo che Jung ha individuato proprio nell'unilateralità l'origine delle nevrosi.

Nel caso di un imprenditore o di un'impresa ENTP, potremmo allora individuare i limiti principali dell'uso unilaterale della funzione dominante in:

1. una tendenza smodata all'accumulo;
2. un culto sfrenato della velocità e della novità;
3. uno sviluppo ipertrofico del mito personale.

Il primo punto lo abbiamo già affrontato. Resta da dire che, insieme all'eccesso di impegni e distrazioni che può arrivare a rendere ingestibile l'attività, la tendenza all'accumulo mette a serio rischio l'identità stessa dell'impresa. Se è vero che la continua trasformazione è segno di un'inesauribile creatività, è altrettanto vero che cambiare continuamente marcia e direzione, prima che un'autentica azione trasformatrice abbia avuto modo di fare il suo corso (da qui, l'importanza dell'*Opus* alchemico come disciplina interiore), inibisce la creatività stessa e offusca i connotati dell'impresa.

Strettamente connesso al primo è il secondo punto. Se il soggetto si comporta come certi movimenti avanguardistici di primo No-

<sup>12</sup> Si intende 'interna' sia alla psiche dell'imprenditore che alla compagine aziendale.

<sup>13</sup> Il critico fa qui riferimento all'atteggiamento intellettuale onnivoro del giovane Federigo Tozzi che, prima di trovare il proprio originale stile di scrittura, leggeva e imitava le fonti più diverse, senza alcun criterio definito e senza riuscire a dare voce al proprio innato talento.

vecento – penso, in primo luogo, al futurismo, capitanato da Filippo Tommaso Marinetti – veicolando gran parte delle proprie energie nel culto del movimento, della velocità più sfrenata, e di tutto ciò che appare nuovo, spiazzante, dirompente, in forte discontinuità con il passato, finirà con il ritrovarsi ben poco in mano, sul piano del significato. Nella migliore delle ipotesi, riuscirà a fare scalpore, ad attirare l'attenzione dei contemporanei, come fecero appunto i futuristi con le loro opere e, soprattutto, i loro numerosi manifesti, in cui proclamavano la fine del vecchio modo di fare letteratura e, tra le varie proposte, avanzavano quella di abolire la sintassi. Questi manifesti furono redatti nei primi venti anni del Novecento quindi se a distanza di un secolo e più ne parliamo ancora, vuol dire che almeno parte del loro scopo lo hanno raggiunto, ma hanno del tutto mancato quello principale – o almeno, quello che asserivano essere lo scopo principale – ovvero, trasformare il modo di scrivere e di pensare la letteratura. Sia la sintassi che gli altri idoli polemici dei futuristi reggono tutt'oggi, ed è facile immaginare che reggeranno ancora a lungo. Opere come il marinettiano *Zang Tumb Tumb* (1914) o altri testi 'paroliberi' che seguono le indicazioni e la poetica dei loro manifesti sono letti come documenti che appartengono a pieno titolo alla storia della cultura, ma che hanno ben poco a che vedere con la letteratura alta, quella che lascia un segno nella coscienza collettiva delle generazioni future, piuttosto che in tre-quattro pagine di un manuale di storia letteraria. Sono ben pochi i grandi scrittori che hanno tratto autentica ispirazione dalle opere dei futuristi, probabilmente perché, in quei testi, l'ispirazione stessa degli autori era soffocata dall'intenzione; il desiderio di stupire, sconvolgere, distruggere il vecchio sistema era più forte dell'intima necessità di raccontare, di dare forma al proprio mondo interiore attraverso la scrittura. Tutto quello che riescono a trasmettere è la loro violenta ansia di cambiamento, il che non è poco, ma neanche abbastanza per poter parlare di una vera rivoluzione artistica.<sup>14</sup>

In termini junghiani, potremmo dire che in quelle opere la dimensione introversa sia quasi del tutto assente; e un'arte che escluda una componente così importante della natura umana è difficile da immaginare, se non nei termini di puro intrattenimento o di *divertissement*. Lo stesso Jung, inoltre, ha più volte ribadito il rischio di affidarsi in modo esclusivo all'introversione o all'estroversione (si veda sez. 2, § 1.1.3).

Al di là del discorso prettamente artistico, il culto futurista del movimento, dell'azione, della violenta rottura degli schemi ha portato questi scrittori a esaltare la guerra come palingenesi, come «so-

---

<sup>14</sup> Un discorso del tutto diverso andrebbe fatto per la pittura futurista, quella sì che ha prodotto opere dense di significato e capaci di lasciare un segno indelebile nella storia dell'arte.

la igiene del mondo» e ad assumere posizioni fortemente interventiste in quello che sarebbe stato il più grande eccidio della Storia fino a quel momento: la prima guerra mondiale. Dopo il conflitto, alcuni tra i maggiori esponenti del futurismo si schierarono apertamente per il fascismo, rivendicandone un'ideale primogenitura: «il fascismo nato dall'interventismo e dal futurismo si nutrì di principi futuristi», affermerà Marinetti (1924, 18).<sup>15</sup>

Tali connessioni non devono stupire, se pensiamo alla massiccia opera di estroversione a cui i futuristi hanno sottoposto almeno tre, se non addirittura quattro funzioni cognitive. Non solo l'Estroversione, di cui si è già detto, ma anche la Sensorialità appare nei loro scritti esclusivamente in forma estrovertita. Avendo dichiarato guerra al 'vecchio' e a tutto ciò che potesse puzzare di consuetudine e 'borghesia', i Nostri rifiutano di fatto un dialogo con la funzione inferiore (appunto la Sensorialità Introversa), ma non possono sottrarsi all'emergere di questa in forma barbarica e irrefrenabile. Da qui, il gusto dell'azione dirompente e la convinzione che la guerra possa essere la sola igiene del mondo. Convinzione a cui il Pensiero, non libero di svolgere una distaccata analisi ma assoggettato ai voleri delle funzioni estroverse, finisce per fornire supporti teorici apparentemente solidi. A concludere il quadro, arriva il Sentimento – declinato anch'esso in senso estroverso – che si fa portavoce, molto prima del fascismo, di forti istanze patriottiche per veicolare, in realtà, un nazionalismo estremo che ripudia «ogni viltà pacifista».

Non sono dunque poche le conseguenze nefaste a cui può portare l'unilateralità delle funzioni estroverse; ma, anche senza arrivare agli eccessi futuristi di inneggiare allo sterminio, i *diktat* della velocità e della novità a ogni costo portano inevitabilmente a svuotare di contenuti ogni impresa (intendo il termine nel senso più ampio possibile), a ridurne lo spessore semantico, mortificando l'azione del Pensiero. Pensiero che, nel caso ENTP preso in esame, dovrebbe essere rivolto al versante introverso, in modo da poter vagliare – con i propri tempi e non con quelli imposti dalla funzione dominante – i tanti spunti offerti dall'Intuizione Estroversa, selezionare i più promettenti, analizzarli e suggerire una via per svilupparli ed eventualmente metterli in pratica. Se l'Intuizione Estroversa tende all'accumulo, all'addizione continua, il Pensiero Introverso al contrario tende alla sottrazione e all'essenziale. Quando le due funzioni riescono a instaurare una genuina collaborazione tra loro, si innesca un circolo virtuoso in cui diventa possibile anche accedere in modo consape-

---

<sup>15</sup> La questione dei reali rapporti tra fascismo e futurismo è molto complessa e, in questa sede, non può essere affrontata. Basti, però, ricordare le parole di Benedetto Croce: «per chi abbia il senso delle connessioni storiche, l'origine ideale del fascismo si ritrova nel futurismo» (Croce 1924, 191).

vole alle funzioni inferiori, in particolar modo alla terza. Quest'ultima, nel quadro dell'ENTP, può per esempio portare le istanze del Sentimento in un progetto che sia già ben costruito sul piano intuitivo e su quello riflessivo. Tanto nel campo dell'arte, quanto in quello dell'impresa, è facile immaginare la forza d'impatto che possa avere un'opera così strutturata, rispetto a un'altra che si basi su un'unica funzione cognitiva.

Resta ancora da esaminare la questione del 'mito personale', tra i rischi a cui espone l'unilateralità dell'Intuizione Estroversa.<sup>16</sup> Grazie alle sue doti comunicative, al suo 'senso dello spettacolo' e al suo spiccato spirito agonistico, spesso l'Intuitivo Estroverso si trova al centro dell'attenzione e di quell'attenzione si nutre fino a diventare dipendente. Sarà così portato a fare di tutto pur di trovarsi sempre un passo avanti agli altri, sempre sotto le luci della ribalta, andando via via a costruire un personaggio che in breve si trasforma in un vero e proprio 'mito' da cui diventa difficile staccarsi. La conseguenza più immediata è il blocco della creatività. Lo sperimentalismo che l'ha sempre contraddistinto può ripiegarsi su stesso e diventare del tutto estrinseco, di facciata. Si può trovare a dire, fare, scrivere o costruire qualcosa che non sente davvero, qualcosa che non nasce dall'alveo creativo della propria psiche, solo perché il proprio mito glielo impone. E magari tale imposizione non è neanche esplicita, ma si fa strada in lui con la silenziosa inesorabilità di un automatismo. E allora l'ENTP (ma il discorso vale evidentemente per qualsiasi tipo psicologico) diventa l'attore di una commedia dell'arte, un consumato istrione che conosce bene un canovaccio e sulla base di quello improvvisa continuamente, dando vita a storie sempre diverse che sono, in realtà, sempre la stessa identica storia.

Gli esempi fin qui fatti di un uso unilaterale dell'Intuizione Estroversa potrebbero indurci la tentazione di liquidare il discorso con un generico e bonario ammonimento a chi ecceda in tal senso di ridursi a più miti consigli. In fondo, si dirà, è solo una questione di buonsenso, occorre soltanto ritrovare la percezione della misura ed essere un po' più equilibrati, magari accompagnandosi a qualcuno che coltivi le virtù della temperanza e della morigeratezza, qualcuno da poter coinvolgere nella propria impresa, di qualunque natura essa sia.

Le cose, purtroppo, non sono così semplici. Ogni parola riconducibile al campo semantico della nostra funzione inferiore (i 'miti consigli', nella fattispecie) suona sospetta e perfino ostile quando siamo immersi nella fascinazione della nostra funzione dominante. Il linguaggio, lo sappiamo, non è mai neutro; e così, anche la più pacata e misurata delle osservazioni può essere avvertita come una critica feroce, un attentato alla nostra stessa identità. Identità che si è co-

---

**16** In questo caso, ovviamente, parliamo di un singolo individuo e non dell'impresa.

struita nel tempo proprio in contrapposizione a quello specifico campo semantico. Se il dialogo con le altre funzioni non è del tutto corrotto o interrotto, riusciremo magari a cogliere la ragionevolezza di quella osservazione o a provare rispetto e stima per la persona che l'ha avanzata (anche se la riconosciamo come molto lontana da noi e dai nostri interessi); ma sarà comunque un'adesione puramente intellettuale, pronta a vacillare e infrangersi al suolo al primo soffio di vento. Il portato di emotività, infatti, è sempre elevato quando siamo messi a confronto con la nostra funzione inferiore, ed è estremamente probabile che i nostri sentimenti prendano il sopravvento sul più articolato dei ragionamenti.

Le circostanze che hanno portato una persona a privilegiare una funzione cognitiva rispetto alle altre sono spesso ignote, o comunque poco chiare, perfino alla persona stessa. Non sapremo mai fino a che punto una tendenza sia innata e quanto sia influenzata dal contesto, ma possiamo dire con certezza che la scelta (in massima parte, inconscia) di farla diventare la modalità primaria di affrontare il mondo ha alle spalle una storia spesso dolorosa, e sempre connessa ai centri nevralgici della nostra Anima, declinando questo termine in senso junghiano.

Nel caso dell'Intuitivo Estroverso, per esempio, la causa scatenante potrebbe essere stata il confronto con un ambiente improntato alla concretezza e al rispetto della tradizione. Potrebbe aver affrontato decine di scontri con i propri familiari o con i propri docenti per affermare il proprio diritto a sognare, finanche a fantasticare e a puntare più in alto di quanto fosse ragionevole fare. Oppure, quel 'più in alto' poteva avere un significato del tutto diverso per le persone che aveva intorno e lui ha dovuto faticare non poco per spiegarlo, per renderlo loro intellegibile. E magari non c'è riuscito, e allora ha dovuto faticare ancora di più per non farsi smontare, per non dubitare di sé e delle proprie convinzioni, nella certezza che un giorno qualcuno dalla mente più aperta le avrebbe comprese e gli avrebbe dato il riconoscimento che sentiva di meritare. Non sorprende che da un simile trascorso possa nascere, per necessità, un robusto mito personale.

Oppure la storia potrebbe essere stata del tutto diversa. L'ambiente nel quale è cresciuto potrebbe essere stato particolarmente favorevole allo sviluppo delle facoltà intuitive e l'artefice in erba potrebbe aver colto tutti gli stimoli che provenivano da quel contesto e averli portati con sé in contesti diversi. Potrebbe essere cresciuto con persone che lo hanno educato alla libertà dai vincoli, anche e soprattutto quelli ereditari, e da adulto potrebbe aver fatte proprie quelle idee. In questo caso, la sua avversione per i legami e per il mettere radici nascerebbe paradossalmente dal legame con le proprie radici.

Ma la storia potrebbe essere diversa dalle due ipotizzate e magari fonderle insieme. Al di là della natura dell'ambiente in cui si è formato, la predilezione per l'atteggiamento intuitivo potrebbe essere na-

ta da un incontro importante con una persona, un libro, un quadro, un film. Pensiamo all'*Attimo fuggente* e guardiamolo sia dal punto di vista della trama che da quello dell'impatto che ha avuto la pellicola sugli spettatori di almeno tre generazioni.<sup>17</sup> Trama: con i suoi metodi di insegnamento anticonformisti e con discorsi ispirati ai motti della poesia e della filosofia antica, il carismatico professor Keating (magistralmente interpretato da Robin Williams) incanta una classe di studenti del Welton, un austero college statunitense il cui motto recita: «Tradizione, Onore, Disciplina, Eccellenza». La particolare connotazione di Keating fa pensare a un personaggio in cui abbiano un peso equivalente l'Intuizione Estroversa e il Sentimento Introverso: volendo azzardare un'ipotesi, si potrebbe propendere per un tipo ENFP in cui la prima e la seconda funzione lavorino all'unisono verso l'obiettivo di fare degli studenti dei «liberi pensatori» (sono parole dello stesso Keating). Il suo ascendente su di loro si esercita e fa presa proprio su questi due versanti.

E così, con il taciturno Todd Anderson, recalcitrante a ogni invito ad aprirsi e condividere con gli altri i propri pensieri, il professore usa tutta la forza urticante dell'Intuizione Estroversa, spingendosi fino ai confini del pubblico diletto, nella certezza che il ragazzo nasconde un complesso e affascinante mondo interiore che aspetta soltanto una spinta per manifestarsi all'esterno. Cosa che puntualmente avviene, con un'esplosione di rabbia che libera Todd dalla sua timidezza paralizzante e lo rende consapevole delle proprie doti letterarie.

Con Neil Perry, invece, studente brillante votato a una carriera medica di sicuro successo, secondo il volere del padre, Keating fa ricorso soprattutto agli strumenti del Sentimento Introverso. A differenza di Todd, Neil non ha bisogno di coltivare il proprio lato estroverso, ma al contrario di guardare dentro di sé per comprendere quali siano le sue autentiche inclinazioni e le sue reali aspirazioni. Anche in questo caso, l'azione del professore sembra fare centro: Neil capisce di voler diventare un attore di teatro, riesce a entrare in una compagnia e il suo primo spettacolo, lo shakespeariano *Sogno di una notte di mezza estate*, è un successo. Il padre, però, non gradisce e minaccia di togliere Neil dalla scuola e iscriverlo a un'accademia militare. Quella stessa notte, il ragazzo si uccide con la pistola del padre.

Il padre di Neil rappresenta in modo esemplare la situazione di blocco unilaterale del Pensiero Estroverso, ovvero la funzione inferiore, l'Ombra di quel Sentimento Introverso che Keating aveva fatto scoprire a Neil e con cui questi aveva finito per identificarsi *in toto*. E proprio quell'identificazione estrema (e anch'essa unilaterale!) spiega la sua scelta di morire con in testa la 'corona' di Puck, il personaggio

---

<sup>17</sup> Il film di Peter Weir è del 1989 e, a distanza di trent'anni, continua a essere uno dei più visti e amati da spettatori di età molto diverse.

che aveva messo in scena e nei cui panni si era sentito, per la prima e unica volta, sé stesso. Scontro di Ombre, quello tra padre e figlio, ma la vittoria del primo è decretata in partenza non tanto dal potere conferitogli dalla patria potestà (da lì a poco, Neil sarebbe diventato maggiorenne e quindi libero di compiere le proprie scelte), quanto dagli strumenti affinati per una vita intera, o per intere generazioni, atti a instillare nel figlio il senso di colpa. Così come sa di non poter più vivere secondo il volere del padre, dopo avere scoperto cosa si prova a fare ciò che si ama, Neil sa anche di non poter vivere senza la sua approvazione, quindi il suicidio diventa l'unica scelta possibile. La ribellione al padre si consuma in quell'ultimo atto e non nell'aver partecipato allo spettacolo contravvenendo al divieto paterno.

Il limite dell'azione maieutica del professore sta proprio qui, nell'aver attivato – o contribuito ad attivare – quella funzione cognitiva nascosta e che meglio rifletteva la vera natura del ragazzo (il Sentimento Introverso), senza fornirgli quegli strumenti che lo avrebbero aiutato a fronteggiare le proprie funzioni inferiori, quelle stesse su cui il dispotico magistero paterno aveva fatto presa per tutta la durata della sua esistenza. E questo rivela la difficoltà dello stesso Keating a confrontarsi con le proprie funzioni inferiori, a trovare una mediazione che possa consentire a Neil di esprimere sé stesso senza lanciarsi in un rovinoso scontro frontale con il padre, quello interiorizzato prima ancora che quello reale. Solo un percorso di progressiva liberazione da quella soffocante figura autoritaria avrebbe potuto salvare Neil, ma l'Intuizione Estroversa preferisce ragionare in termini di rivoluzioni, piuttosto che di trasformazioni graduali; così Keating prova a pronunciare quelle meditate parole che avrebbero potuto avere un effetto salvifico su Neil, ma il suo non è altro un timido balbettio, ben lontano dall'ispirata *verve* con cui ha declamato i versi di Walt Whitman o strappato le pagine del libro di Jonathan Evans Prichard, «professore emerito». La parabola del professor Keating ci fa capire come anche una mente illuminata e mossa dalle migliori intenzioni come la sua possa restare intrappolata nel proprio mito personale – in questo caso, quello del rivoluzionario – e sortire le peggiori conseguenze.

Questa medio-lunga digressione sull'*Attimo fuggente* non si è forse allontanata troppo dall'argomento principale, se pensiamo che quella storia non parla altro che di trasformazioni (riuscita quella di Todd, mancata quella di Neil) e di un artefice che sembra capace di cambiare davvero il mondo, di farsi portatore del fuoco prometeico, ma che sottovaluta il potere distruttivo della propria Ombra e mirando alla morte dei dogmi, al 'crepuscolo degli idoli' direbbe Nietzsche, finisce per rendersi moralmente corresponsabile della morte di chi voleva liberare.

E qui si torna all'alchimia. L'attrazione per la velocità, spesso scambiata con l'agilità di pensiero, l'ansia di avere 'tutto e subito' e l'incapacità di sottrarsi al proprio mito personale sono tratti identi-



tari incompatibili con quelli dell'*artifex* dell'opera alchemica. L'Intuitivo Estroverso, come abbiamo visto, può essere l'artefice di grandi cambiamenti e, al meglio delle proprie possibilità, riesce a operare delle trasformazioni epocali, ma solo a patto di attivare il lato introverso della propria energia psichica e di rispettare i tempi, quasi sempre molto lunghi, di quelle trasformazioni.

In modi e con fini estremamente diversi l'uno dall'altro, i futuristi e il professor Keating hanno avviato i loro adepti verso la prima fase del processo alchemico: quella *Nigredo* che porta allo smembramento delle certezze pregresse e richiede una 'piccola morte' che consenta poi di rinascere in una forma più libera ed evoluta. Ma, come abbiamo visto, la loro azione iconoclasta sembra essersi fermata al primo obiettivo, alla fase *destruens*, mancando, del tutto o in parte, quella *construens*. Probabilmente è mancata loro la consapevolezza che quella conquista era solo il compimento della prima fase dell'*Opus* alchemico e non dell'intero processo.

La grande risonanza dei manifesti futuristi e i primi bagliori di una coscienza autonoma negli studenti di Keating erano forse i primi bagliori del secondo stadio, che non a caso ha il nome di *Albedo*. Non erano certo il *lapis philosophorum*, la cui realizzazione avrebbe richiesto, sia all'artefice che alla materia in via di trasformazione, ulteriori e più gravosi confronti archetipici: dopo quello con l'Ombrà, il confronto con l'Anima e, infine, quello con il Sé. Solo al termine di queste prove, l'Io individuale si sarebbe potuto fondere con il Sé, accedendo così alla dimensione universale dell'inconscio collettivo.

In termini di tipologia psicologica, potremmo dire che una simile condizione porta alla creazione di un dialogo creativo tra le diverse funzioni, o a quella che Jung chiama 'funzione trascendente'.

Nel caso da cui siamo partiti, questo potrebbe significare, in primo luogo, che l'Intuizione scopra il suo lato introverso e ne sappia cogliere gli insegnamenti, mettendoli poi a sistema con la sua naturale tendenza estroversa. A livello di imprese universalmente note, la Apple è un buon esempio di interazione tra i due opposti versanti della funzione intuitiva.

Tornando all'ipotetica impresa/artefice ENTP, una situazione fluida all'interno dello schema funzionale potrebbe anche consentire al Pensiero Introverso di operare in senso realmente analitico e selettivo, come si è già detto. E consentirebbe anche di ripensare la 'velocità' in termini di 'rapidità', nell'accezione che di questo valore dà Italo Calvino nelle *Lezioni americane*.

Per lo scrittore ligure, la rapidità si identifica soprattutto con la velocità di pensiero, d'immaginazione e con un uso della parola agile, svelto, non involuto in sé stesso o appesantito da artifici retorici: «il discorrere è come il correre» (1988, 43), dice Calvino riprendendo *Il dialogo sopra i massimi sistemi* di Galileo Galilei. Segue una riflessione sul fatto che

il secolo della motorizzazione ha imposto la velocità come valore misurabile, i cui records segnano la storia del progresso delle macchine e degli uomini. Ma la velocità mentale non può essere misurata e non permette confronti o gare, né può disporre i propri risultati in una prospettiva storica. La velocità mentale vale per sé, per il piacere in chi è sensibile a questo piacere, non per l'utilità pratica che si possa ricavarne. (45)

Questa separazione tra la velocità e l'utilità pratica mi sembra una proposta di fondamentale importanza, in un momento storico in cui sembra che i due termini facciano corpo unico e dettino legge a qualsiasi livello dell'azione e della riflessione umana. Ma Calvino va oltre, scardinando un'altra credenza contemporanea sulla velocità o la rapidità:

La rapidità dello stile e del pensiero vuol dire soprattutto agilità, mobilità, disinvoltura; tutte qualità che s'accordano con una scrittura pronta alle divagazioni, a saltare da un argomento all'altro, a perdere il filo cento volte e a ritrovarlo dopo cento giravolte. (45-6)

Ne consegue che un discorso che tende alla massima sintesi, che non aggiunge una sola sillaba o un solo argomento a quelli strettamente necessari per portarci da A a B, non è necessariamente più rapido di uno che compie quello stesso percorso cambiando più volte strada, perché la sintesi estrema può essere ostica, può omettere alcuni passaggi logici utili alla comprensione, ed è sempre rigida, statica, uniforme. La divagazione, al contrario, quando è condotta a opera d'arte, coinvolge anche il piano emozionale di chi legge o ascolta e lo conquista per la sua fluidità, la sua capacità di creare connessioni e lo porta alla meta senza quasi che se ne accorga. E, a differenza di chi ha seguito la via più lineare, arriva a quella meta in meno tempo e si porta con sé un bagaglio di nuove conoscenze, nuove curiosità e nuovi spunti creativi. La rapidità è dunque intimamente connessa con l'attività creativa e il tempo della vera creazione non conosce sprechi, anche quando dura anni, decenni o secoli. Calvino conclude la sua lezione sulla rapidità con una storia cinese che esprime alla perfezione questo concetto:

Tra le molte virtù di Chuang-Tzu c'era l'abilità nel disegno. Il re gli chiese il disegno d'un granchio. Chuang-Tzu disse che aveva bisogno di cinque anni di tempo e d'una villa con dodici servitori. Dopo cinque anni, il disegno non era ancora cominciato. «Ho bisogno di altri cinque anni» disse Chuang-Tzu. Il re glieli accordò. Allo scadere dei dieci anni, Chuang-Tzu prese il pennello e in un istante, con un solo gesto, disegnò un granchio, il più perfetto granchio che si fosse mai visto. (53)

Spostandoci dal mondo della letteratura a quello dell'impresa, e riprendendo lo schema delle funzioni cognitive, potremmo individuare in IKEA un esempio di Pensiero Introverso messo al servizio della rapidità, un'attitudine lavorativa che sa tener conto dei tempi diversi di Mercurio e di Vulcano, direbbe Calvino:

Mercurio e Vulcano rappresentano le due funzioni vitali inseparabili e complementari: Mercurio la sintonia, ossia la partecipazione al mondo intorno a noi; Vulcano la focalità, ossia la concentrazione costruttiva. [...] La concentrazione e la *craftsmanship* di Vulcano sono le condizioni necessarie per scrivere le avventure e le metamorfosi di Mercurio. La mobilità e la sveltezza di Mercurio sono le condizioni necessarie perché le fatiche di Vulcano diventino portatrici di significato, e dalla ganga minerale informe prendano forma gli attributi degli dèi, cetre o tridenti, lance o diademi. (52)

Ancora IKEA, in virtù soprattutto degli spazi di socialità che realizza nei suoi negozi, può rappresentare un ottimo esempio di come un'impresa possa conciliare due opposti come il Pensiero e il Sentimento, ovvero le funzioni mediane del tipo ENTP che abbiamo preso in esame.

Al livello più basso del quadro tipologico dell'ENTP, troviamo la Sensorialità Introversa. Abbiamo già visto come i pur sensati consigli provenienti da chi dà voce a questa funzione siano difficilmente accettati dall'Intuitivo Estroverso che si lasci dominare in modo eccessivo dalla sua funzione primaria, e anche come una versione primitiva e carica di pulsioni rimosse possa irrompere nella coscienza di chi ha tenuto troppo a lungo da parte la Sensorialità. Quando, però, l'artefice ha compiuto la propria opera, dialogando con la propria Ombra e poi con l'Anima, fino a incontrare il Sé, allora sarà pronto ad accogliere anche il punto di vista e gli insegnamenti della sua funzione inferiore.

Nel nostro caso, un Intuitivo Estroverso capace di avvalersi della meticolosa precisione della Sensorialità Introversa, della sua pazienza e della sua capacità di entrare in sintonia con la natura e i suoi ritmi, riuscirà non solo a moderare le intemperanze e la bulimia mentale, ma anche a comprendere il valore di ciò che è fisso, ben radicato nel terreno in cui è nato e in cui morirà. A quel punto, la tradizione, la lenta e immodificabile trasmissione del sapere attraverso i secoli, gli apparirà non solo come una cappa a cui sfuggire per poter esprimere la propria unicità al di fuori degli schemi precostituiti, ma anche come un testo da scoprire e riscoprire continuamente. L'ENTP sarà allora pronto a realizzare quella congiunzione degli opposti che prende forma nella fase successiva: la *Rubedo*.

### 3.4 *Rubedo*: congiunzione

#### 3.4.1 L'archetipo del Sé

Se nella fase dell'*Albedo* siamo stati in grado di identificare le coppie di opposti e di intravedere le direzioni in cui queste tensioni paradossali possano trasformarsi (senza mai risolversi completamente), sarà nella fase successiva, quella della *Rubedo*, che potrà realizzarsi la vera e propria *conjunctio oppositorum*. È questo l'ultimo stadio dell'*Opus*, quello in cui, attraverso l'azione purificatrice del fuoco, dall'argento si ricava l'oro o, secondo altri testi alchemici, la pietra dei filosofi (si veda sez. 2, § 1.3.6). Fuor di metafora, si tratta del momento in cui le istanze della Ragione si incontrano con quelle del Sentimento, dando vita a una conoscenza di livello superiore.

Nella psicologia analitica, questa fase completa il processo d'individuazione, consentendo il confronto con l'archetipo del Sé che, come sappiamo, incarna per Jung l'idea stessa di totalità della psiche.<sup>18</sup> In quanto punto di arrivo di tale percorso ed entità onnicomprensiva, il Sé possiede caratteristiche sia individuali che sovraindividuali:

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 [corsivi originali]. (Jung [1942] 1988, 220)

Queste parole suggeriscono che quanto più ci si avvicina al Sé, tanto più ci si inoltra nel territorio dell'inconscio collettivo. In tale dimensione, come abbiamo già avuto modo di vedere, è possibile entrare in contatto con quelle forme universali che sono gli archetipi e avviare con essi un 'dialogo' che travalichi i confini del tempo e dello spazio.

Esempi di opere artistiche che intrattengono questo dialogo sono presenti fin dalle origini della nostra civiltà. Nel suo studio su Joyce (Jung [1932] 1985a) e in quello su Picasso (Jung [1932] 1985b), Jung mostra chiaramente come, in certe condizioni e a che prezzo, un artista sia in grado di trasformare in capolavoro i contenuti «grezzi» dell'inconscio e a farsi portavoce degli archetipi dell'inconscio col-

---

<sup>18</sup> «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 [1952] 1979, 440). Per altre definizioni del Sé Jungiano in riferimento all'idea di totalità, si veda sez. 2, § 1.2.

lettivo. Nei seminari degli anni Trenta dedicati a *Così parlò Zarathustra* (Jung [1965] 2012), lo psicologo svizzero argomenta in modo dettagliato i motivi per cui l'opera nietzschiana sia qualificabile come 'archetipica' e ripercorre la vicenda umana e l'avventura conoscitiva del filosofo, individuando i momenti in cui la sua psiche appare sopraffatta dalla potenza numinosa degli archetipi. E non dimentichiamo un testo misterioso e affascinante come il *Libro Rosso* (Jung [2009] 2010), in cui lo stesso Jung si cimenta nella realizzazione di un'opera, fatta d'immagini e parole, che rappresenta una delle più ardite incursioni nel mondo degli archetipi che il Novecento ricordi.

Diverso è il discorso se pensiamo a esempi di imprese archetipiche, ovvero a realtà imprenditoriali che intrattengano un dialogo con la dimensione dell'inconscio collettivo. Se infatti l'opera d'arte e i testi di filosofia appartengono a una dimensione 'astratta' che riconduciamo in modo più diretto al mondo degli archetipi, l'impresa dal canto suo ci appare in primo luogo come una realtà concreta, empirica, ben inserita e radicata nello spazio e nel tempo in cui vive. È una realtà che necessita di scelte pragmatiche. Potremmo dire, adottando lo schema delle funzioni cognitive junghiane (già visto in sez. 2, § 1.1.3), che indispensabile per la creazione e la sopravvivenza dell'impresa stessa sia la Sensorialità Estroversa: quella funzione appunto più calata nella dimensione materiale e che si concretizza sempre in un'azione. In effetti un'impresa, che sia commerciale o di altro genere, per esistere necessita sempre di un atto concreto e definibile in termini esperienziali. Quali che siano le ragioni, i sentimenti che stanno dietro all'azione stessa, ciò che è fondamentale è che l'azione venga compiuta e che di conseguenza l'impresa esista nel mondo sensibile. Preso dunque atto che l'impresa si invera in un atto fisico e concreto, ciò non significa che essa non contenga o non sia ispirata da una forza archetipica; il confronto con gli archetipi e con l'inconscio collettivo è inevitabile, in quanto gli archetipi sono, in primo luogo, immagini universali presenti fin dai tempi remoti, e sono sottesi a ogni nostra creazione. Tale creazione non può che avvenire in un determinato contesto culturale, che a sua volta non può non confrontarsi con l'inconscio collettivo.

In che termini possiamo allora pensare e definire il rapporto tra la materialità e la finitezza dell'impresa e l'immaterialità dell'archetipo?

### 3.4.2 Il paradosso dell'impresa totale

A un primo livello potremmo cercare di comprendere se la componente archetipica sia già presente nell'azienda che si esamina, o se ci siano effettive possibilità che si sviluppi da quello che già esiste, si potrebbe partire da domande basilari come: «L'impresa è in grado di creare prodotti che si ispirino a quelle immagini universali?»; oppure

re: «È possibile realizzare una comunicazione che si muova in quello stesso ambito di immediata, profonda e universale comprensione?»; o ancora: «Esistono altri modi in cui l'impresa possa far proprio il concetto di archetipo?».

Più nello specifico, occorre interrogarsi su quali siano gli archetipi in cui essa si riconosce maggiormente, su quali siano le immagini archetipiche che meglio esprimono la sua identità e le sue potenzialità. Qual è la forza primigenia che, fin dalla nascita dell'azienda, risiede in essa ed è andata alimentandosi nel corso degli anni in modo carsico, in attesa di venire alla luce e rivelarsi al mondo esterno? In quali momenti della storia dell'azienda questa forza si è palesata, per poi tornare a nascondersi?

Sono tutte domande, queste, a cui non è possibile rispondere in modo esauriente finché si vive solo all'interno del mito aziendale, o di altri miti come quello del mercato. Il manifestarsi dell'archetipo, infatti, potrebbe non coincidere con un momento particolarmente florido dell'impresa o con la realizzazione di prodotti e servizi di immediato successo. Molto spesso, le opere più dense di forza archetipica sono 'inattuali' e rischiano di passare inosservate al momento della loro uscita, salvo essere comprese e apprezzate nel corso del tempo.

Questo sembra essere particolarmente vero nei casi in cui l'Intuizione Introversa sia la funzione dominante nel carattere dell'artista o dell'impresa. Del resto, Jung definisce questa funzione come la più astratta, la più lontana dal mondo sensibile; e Marie-Louise von Franz osserva che si trovano

molti intuitivi introversi tra gli artisti e i poeti. Si tratta, in genere, di artisti che producono opere molto archetipiche e fantastiche [...].<sup>19</sup> Di solito sono le generazioni successive a capire quest'arte visionaria, a vedere in essa la rappresentazione di quanto stava svolgendosi nell'inconscio collettivo dell'epoca. ([1981] 2015, 66)

In quanto funzione cognitiva privilegiata nel dialogo con l'inconscio collettivo, l'Intuizione Introversa è una compresenza fondamentale per realizzare qualsiasi cosa che sappia attraversare il tempo e le mode, creando 'significato' per chiunque. O meglio, per chiunque sia disposto ad accogliere quei significati e farne la spinta propulsiva di un autentico processo trasformativo. Ciò non significa forzare la propria identità assumendo l'Intuizione Introversa come funzione dominante, ma lasciare che questa emerga coltivando i tratti peculiari della personalità senza cadere nella trappola di una visione unilaterale, dunque rigida e solo in apparenza forte. Se tale fun-

---

**19** A titolo d'esempio, von Franz cita il già ricordato *Così parlò Zarathustra* di Friedrich Nietzsche, il *Golem* di Gustav Meyrink e *L'altra parte* di Alfred Kubin.

zione non è presente nel quadro tipologico assunto come modello di riferimento (ad es. l'ESFJ), o se compare in terza o quarta posizione (ad es. ISFP e ESFP), il dialogo con essa sarà possibile solo nella fase della *Rubedo*, che rappresenta l'unione degli opposti. Negli altri casi, sarà invece possibile entrare in contatto con l'Intuizione Introversa anche nelle fasi della *Nigredo* e dell'*Albedo*.<sup>20</sup>

Da quanto detto, emerge chiaramente che l'Intuizione Introversa sia una presenza imprescindibile per la realizzazione dell'impresa totale. Altrettanto imprescindibile, per l'impresa totale come per qualsiasi altro genere d'impresa, è la presenza della Sensorialità Estroversa. Ecco quindi delinearsi il paradosso fondamentale dell'impresa totale, quello appunto tra il polo del concreto, del singolare, del visibile e il polo dell'astratto, dell'universale, dell'invisibile [fig. 10].

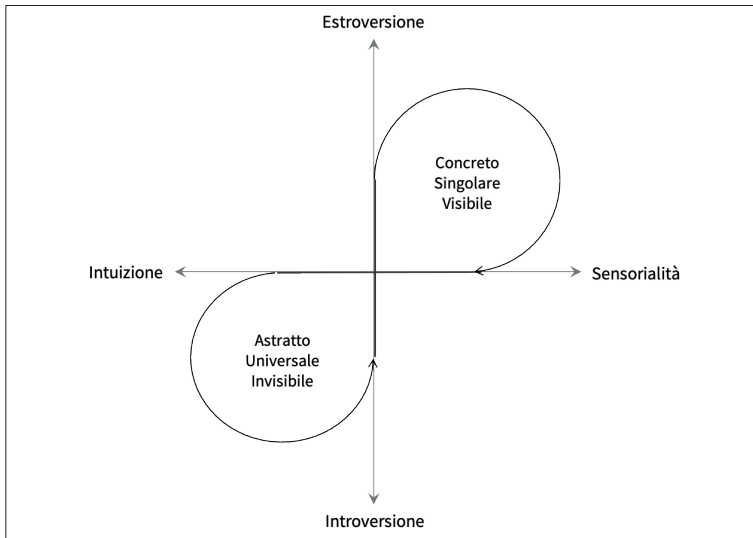


Figura 10 Paradosso dell'impresa totale

Trasformare questa tensione paradossale è la vera sfida, forse utopica, dell'impresa totale. Ma il potenziale dell'Intuizione Introversa non si limita alla comprensione del linguaggio degli archetipi (che pure non sarebbe opera da poco), ma include almeno altre due facol-

<sup>20</sup> Queste considerazioni non appartengono alla lettera junghiana, ma a una mia personale interpretazione e proposta di dialogo tra due elementi della psicologia analitica: da un lato la teoria dei tipi psicologici, dall'altro l'*Opus Magnum* come rappresentazione del processo di individuazione.

tà. La prima è la sua attitudine 'profetica'<sup>21</sup> di percepire con grande anticipo i sommovimenti tellurici delle culture e delle società, le rivoluzioni del costume, i mutamenti nella *Weltanschauung*. Una facoltà preziosa nella prospettiva propria dell'impresa 'significante', che punta a soddisfare non soltanto i bisogni manifesti del cliente e del mercato, ma anche quelli emergenti e latenti (si veda sez. 1, § 3). La seconda è la sua capacità di trascendenza, per cui dal dato fenomenico (che sia una parola, un concetto, un argomento o un bisogno) riesce a elevarsi a dimensioni superiori. Considerando ad esempio la nota piramide di Maslow [fig. 11], possiamo constatare come sia proprio l'Intuizione Introversa a riuscire a interpretare un bisogno materiale, appartenente quindi alla fascia più bassa dello schema piramidale, come l'espressione di un'esigenza di autorealizzazione. Ad alcune di queste conclusioni si può arrivare anche attraverso l'analisi e il Pensiero, ovviamente, ma l'Intuizione ci arriva in modo immediato e con il linguaggio dell'associazione, della sinestesia, del simbolo.

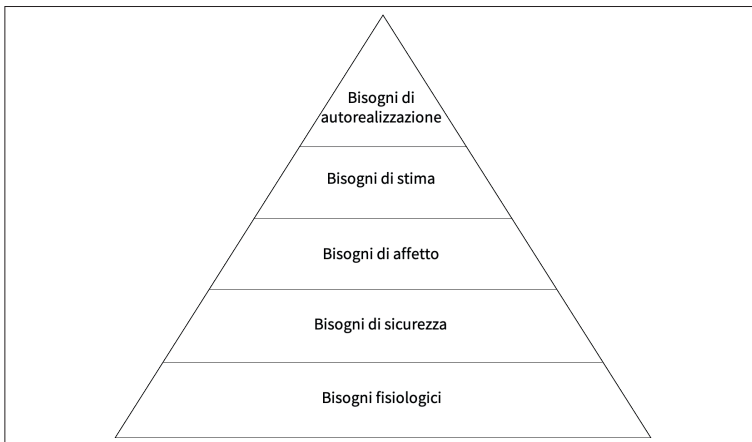


Figura 11 Piramide dei bisogni di Abraham Maslow

Un caso paradigmatico di questo modo di procedere, di questa tensione verso la trascendenza è il dialogo platonico. Parafrasando il celebre libro di Lou Marinoff, *Platone è meglio del Prozac* (2001), non sarebbe forse sbagliato dire che «Platone è meglio del marketing». Nei dialoghi platonici infatti non sono importanti soltanto le risposte che il filosofo dà circa i grandi interrogativi esistenziali dell'uomo, ma sono preziose soprattutto le domande, o meglio, il modo di porre

**21** Parlando dell'Intuitivo Introverso, Jung dice che se «questo tipo non esistesse, Israele non avrebbe avuto i suoi profeti» ([1921] 2003, 314).



le domande stesse: quella capacità unica di intravedere nel particolare l'universale. Ne sia esempio il *Simposio*, che prende le mosse da un'occasione conviviale per arrivare ad affrontare in modo originale e inedito le dimensioni eterne del sentire umano. Questi dialoghi, va aggiunto, dopo duemilaquattrocento anni continuano a interrogarci. Imparare a pensare, argomentare e raccontarsi secondo gli schemi – definibili (in senso lato) come improntati all'Intuizione Inversa – di simili dialoghi vorrebbe dire assumere quell'*habitus* mentale che solo che ci consente di immaginare utopie come quelle dell'opera totale e della psiche totale. O dell'impresa totale.

La longevità e la capacità di elevarsi (ed elevarci) del dialogo platonico non sono esclusivi di quei testi, ma sono qualità riconducibili a tutte quelle opere che vanno sotto il nome di 'classico', non limitandosi alla classicità greco-latina ma includendo anche i classici moderni e della contemporaneità, come ad esempio *L'essere e il nulla* di Sartre e *La metamorfosi* di Kafka. È necessario, a questo punto, approfondire meglio il concetto di 'classico', per capire cosa sia veramente e in che modo continui a essere per noi postmoderni una inesauribile fonte di ispirazione. Per farlo, proviamo a riprendere alcune delle caratteristiche che Italo Calvino (1991) attribuisce alle opere classiche:

1. Un classico è un libro che non ha mai finito di dire quel che ha da dire.
2. Un classico è un'opera che provoca incessantemente un pulviscolo di discorsi critici su di sé, ma continuamente se li scrolla di dosso.
3. Il 'tuo' classico è quello che non può esserti indifferente e che ti serve per definire te stesso in rapporto e magari in contrasto con lui.
4. È classico ciò che persiste come rumore di fondo anche là dove l'attualità più incompatibile fa da padrona.

Declinare queste domande alla vita e alla natura della propria impresa, o dell'impresa che si sta prendendo in esame, può dare luogo a riflessioni profonde sulla sua essenza, aiutando a coglierne l'archetipo o le spinte archetipiche che si agitano al suo interno.

È così impensabile cercare queste caratteristiche nell'impresa, nei suoi prodotti, nel suo modo di organizzarsi, nel suo essere-nel-mondo?

Il nome di Calvino, inoltre, fa scattare in noi una inevitabile associazione con la fiaba, forse il genere letterario più archetipico che sia mai esistito: «le favole sono vere», in fondo, perché prese tutte insieme offrono «una spiegazione generale della vita, nata in tempi remoti e serbata nel lento ruminio delle coscienze», e ci mostrano «il catalogo dei destini» (Calvino 1956, XVIII). È sulla base di tali considerazioni che l'Università Ca' Foscari Venezia ha attivato dal 2018 il progetto *Imprese da favola. Capire e trasmettere l'identità d'impresa con la narrazione fiabesca*, con l'obiettivo di studiare tre casi azien-

dali attraverso i concetti e i metodi esposti nei paragrafi precedenti (utilizzando, cioè i tipi psicologici junghiani e i livelli della visione, della missione e dei paradossi strategici) per tradurli poi in strutture narratologiche coerenti e, successivamente, in racconti fiabeschi che incarnino l'identità aziendale senza mai nominare l'impresa di cui sono simbolo ed espressione.

Un modo di procedere simile aveva ispirato, un paio di anni prima, il progetto di Ateneo *Istorie*, presso la medesima Università, e che ha coinvolto studenti iscritti al Dipartimento di Studi umanistici e a quello di Management. Il progetto ha visto la realizzazione di testi narrativi che raccontano l'identità di alcune imprese, anche in questo caso senza nominarle nel corso della narrazione<sup>22</sup> e basandosi sugli approcci analitici descritti nei capitoli precedenti. Oltre ai racconti sono stati realizzati, sempre per le medesime aziende, dei cortometraggi girati da professionisti sulla base di sceneggiature scritte dagli studenti. Con queste due caratteristiche precipue, ovvero rispettando il vincolo auto-imposto di tacere il nome dell'impresa e adottando la commistione fra gli approcci descritti, è stato realizzato da uno spin-off dell'ateneo veneziano, Strategy Innovation, uno studio in cui si 'racconta' l'identità di Foscari S.p.A. alla luce dell'archetipo dell'Ombra.

Ad accomunare questi 'testi alternativi' sono dunque tre elementi: il confronto con gli archetipi (tipi psicologici); il carattere narrativo; l'omissione del nome dell'impresa. Elemento, quest'ultimo, che può sembrare una sfida intellettuale di esclusivo interesse accademico e addirittura in contrasto con i possibili utilizzi del testo da parte del marketing. È, al contrario, espressione propria della fase della *Rubedo*: la profondità dell'analisi e l'immersione nei significati dell'impresa sono giunte qui a livelli tali da permettere di evitare il riferimento esplicito, facendosi portavoce dell'identità aziendale senza la necessità di chiamarla per nome. È la vittoria definitiva su quell'Ego che caratterizza il mito personale-aziendale.

È un esito non molto lontano da quello che Calvino auspicava nella pagina conclusiva delle *Lezioni americane*:

magari fosse possibile un'opera concepita al di fuori del *self*, un'opera che ci permettesse d'uscire dalla prospettiva limitata d'un io individuale, non solo per entrare in altri io simili al nostro, ma per far parlare ciò che non ha parola, l'uccello che si posa sulla grondaia, l'albero in primavera e l'albero in autunno, la pietra, il cemento, la plastica... (Calvino 1988, 120)

---

<sup>22</sup> Erano consentiti, invece, riferimenti espliciti negli apparati paratestuali (note conclusive, titoli di coda nel caso dei cortometraggi).

I testi succitati hanno l'ambizione di essere 'alternativi' non soltanto rispetto ai report analitici relativi all'identità aziendale, ma anche e soprattutto allo *storytelling* aziendale. Com'è tradizionalmente inteso, infatti, esso deve dare risalto al nome dell'azienda rivolgendosi a un target di consumatore ben definito e definibile in termini di età, genere, appartenenza geografica e culturale ecc. Lavorare invece sulla dimensione storica degli archetipi, rivolgersi a un pubblico potenzialmente infinito ed evitare i collegamenti diretti all'azienda vuol dire prendere una direzione diametralmente opposta.

Le proposte appena elencate riguardano la fase più prescrittiva della nostra ricerca, ovvero la ricerca-intervento. Passando invece all'aspetto descrittivo, ritorniamo al caso Apple e in particolare a tre famose campagne di comunicazione. La prima è quella celebre che si ispira al romanzo di Orwell, *1984*, e viene lanciata quello stesso anno. Considerato da molti una pietra miliare della cinematografia pubblicitaria, il video è stato diretto da Ridley Scott, che l'anno prima aveva girato *Blade Runner*, film con il quale il video Apple condivide la feroce visione distopica e una simile atmosfera oppressiva e disumanizzante. In uno scenario di desolazione e omologazione assoluta, in cui le persone marciano all'unisono sotto il controllo delle telecomere, compare una giovane donna che corre brandendo un martello. Giunta vicino allo schermo che trasmette l'immagine del Grande Fratello mentre pronuncia le parole «Noi vinceremo!», la donna lancia il martello contro lo schermo e lo distrugge. Leggiamo a quel punto le seguenti parole:

On January 24th, Apple Computer will introduce Macintosh. And you'll see why 1984 won't be like «1984».

La seconda campagna è del 1997 e si intitola *Think different*. Si tratta di un collage di fotogrammi originali in cui vengono riprese alcune fra le menti più originali del Ventesimo secolo: Albert Einstein, Bob Dylan, Martin Luther King, Maria Callas, John Lennon, Amelia Earhart, solo per fare qualche nome. Nella conclusione si vedono solamente lo slogan della campagna e il logo, su sfondo nero.

Infine, la terza campagna, *Intention*, è stata lanciata nel 2013: interamente in bianco e nero, si ispira al saggio *Punto, linea, superficie* di Vasilij Kandinskij (1968), che si basa sui corsi tenuti dal pittore nel 1922 al Bauhaus. Kandinskij, non a caso, è stato uno dei principali fautori dell'idea di opera totale nel campo delle arti figurative. In questo video, il testo accompagna l'elaborazione di forme grafiche (punti e linee in movimento a comporre figure bidimensionali), ancora una volta senza parlare di prodotti e senza nominare Apple, se non nell'ultimo fotogramma («Designed by Apple in California»).

Sono narrazioni, visioni e suggestioni che – al di là dei blandi riferimenti di cui abbiamo fatto cenno – non chiamano direttamente in causa l'azienda; l'intero genere umano è il loro target; evocano in

modo forte numerosi archetipi: l'eroe liberatore (la donna del primo video, Martin Luther King, Gandhi); l'Ombra (il Grande Fratello e i suoi sudditi); il mago (Einstein, Edison); il saggio (Dylan, Hitchcock); l'amante (Callas); il guerriero (Muhammad Ali); il visionario (Picasso; Martha Graham). Sommamente archetipiche e costruttrici di mondi, ovviamente, sono anche le linee e le superfici del terzo video.

Tutte e tre, soprattutto, evocano questi archetipi per comunicare almeno un aspetto identitario fondamentale per Apple: nell'ultimo, l'essenzialità del tratto, che è la cifra stilistica più riconoscibile del marchio (ed è al contempo identità e immagine); nel primo, il suo carattere ribelle, provocatorio e contrario al sistema costituito; nel secondo, l'originalità e la diversità, una forma di ribellione del pensiero che valica i confini dell'esistente. Sono quindi tre esempi che, al di là di ogni giudizio sui prodotti Apple o sull'impresa *tout court*, incarnano perfettamente il principio della *Rubedo*. Ipotizziamo che effettivamente la Apple abbia attraversato la sua fase di *Nigredo* e abbia iniziato a risorgere nell'*Albedo*, per poi arrivare a una *Rubedo* più o meno compiuta: è facile cedere alla suggestione che Steve Jobs volesse fare della sua impresa una vera e propria pietra filosofale.<sup>23</sup> Steve Jobs, nelle vesti di un moderno alchimista, ci appare quindi come un imprenditore con il culto dell'Intuizione Introversa: di fatto un paradosso che, se non ha realizzato a fondo la *conjunctio oppositorum*, ha senz'altro condizionato in modo profondo e irreversibile la storia dell'imprenditoria e del mercato, trasformando la vita di miliardi di persone.

### 3.4.3 L'Immanifesto

L'esempio di Steve Jobs e della sua 'pietra filosofale', unito a tutti i casi fin qui visti di *Gesamtkunstwerk* e di incursioni nel mondo della psicologia del profondo, ha fatto emergere l'assoluta centralità di una visione ispirata all'Intuizione Introversa ogniqualevolta ci si ponga in una prospettiva di totalità. Questa centralità può essere raffigurata come in figura 12.



Figura 12 Funzioni percettive e dimensioni temporali

<sup>23</sup> Fermo restando che la pietra mai fu realizzata, ed è semmai la metafora per antonomasia di una ricerca impossibile da portare a termine.

Immaginando una linea retta che abbia come estremi il passato e il futuro, il cui punto mediano è ovviamente il presente, proviamo a collegare a queste tre entità le funzioni cognitive già note. Risulta abbastanza semplice connettere la Sensorialità Introversa (SI) al passato e al concetto di tradizione; la Sensorialità Estroversa (SE) al momento presente e alla dimensione dell'azione; l'Intuizione Estroversa (NE) al futuro e al concetto di innovazione. In questo quadro manca soltanto una funzione percettiva, cioè l'Intuizione Introversa (NI), che non si colloca sullo stesso piano delle precedenti, ma in una dimensione altra [fig. 13] in cui convergono passato, presente e futuro, perché il tempo lineare, da quella prospettiva, semplicemente non esiste. Su questo assunto concorderebbero le voci del poeta, dell'alchimista, dello psicologo e perfino quella del fisico quantistico:

Il tempo non esiste. [...] Questo non significa che non ci sia il tempo nella nostra vita quotidiana. Significa solo che 'tempo' non è un concetto utile quando si studiano le strutture più generali del mondo. A livello fondamentale non ci sono mele, ma non per questo spariscono le mele davanti a noi.<sup>24</sup>

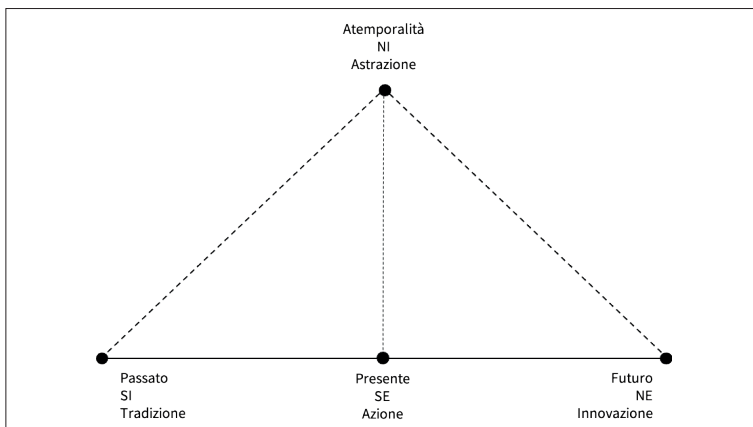


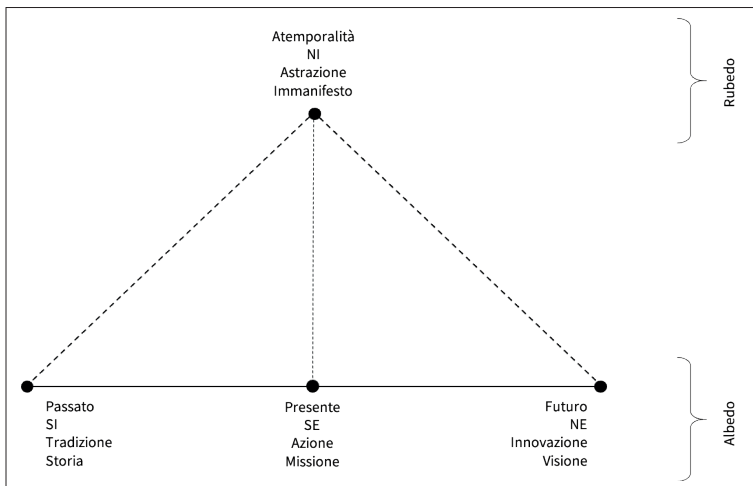
Figura 13 Legame tra funzioni percettive e dimensioni temporali

A costo di risultare ridondanti, specifichiamo che è proprio alle «strutture più generali del mondo» che, attraverso un processo di astrazione, l'Intuizione Introversa si rivolge per coglierle, interpre-

<sup>24</sup> C. Rovelli, «Il tempo? Ora sappiamo che non esiste», intervista rilasciata a P. Greco per *L'Espresso*, 23 ottobre 2014, [https://espresso.repubblica.it/visioni/scienze/2014/10/22/news/il-tempo-ora-sappiamo-che-non-esiste-1.185095?refresh\\_ce](https://espresso.repubblica.it/visioni/scienze/2014/10/22/news/il-tempo-ora-sappiamo-che-non-esiste-1.185095?refresh_ce).

tarle e utilizzarle per creare mondi nuovi. Mondi in cui il nostro quotidiano tempo lineare non trova spazio.

Facendo un passo indietro e tornando a concentrarci sull'identità d'impresa, possiamo connettere alle 'dimensioni temporali' anche gli strumenti atti a definirla. Riprendiamo dunque lo schema e facciamo un passo successivo [fig. 14]: risulta facile ricondurre il passato a un documento che attesti la storia dell'impresa; il presente a, un documento che descriva la missione aziendale; il futuro a, un documento che ne esprima la visione. Tutti e tre questi documenti potrebbero andare a costituire un manifesto dell'impresa, laddove il termine 'manifesto', in questo caso, va inteso nella duplice accezione di testo programmatico – che riassume, definisce e propone le linee guida e i capisaldi dell'organizzazione – e di insieme di tutto ciò che è «palese, chiaro, evidente, offerto apertamente alla vista o all'intelletto» (Treccani). Il manifesto in questione è esattamente quel documento che ci si propone di realizzare nella fase conclusiva dell'*Albedo*. E la *Rubedo*, con le sue connessioni del Sé e dell'Intuizione Introversa?



**Figura 14** Funzioni percettive, dimensioni temporali e strumenti di rappresentazione

Se la dimensione temporale è abitata e rappresentata dal manifesto, in modo perfettamente speculare possiamo ipotizzare che la dimensione atemporale sia abitata e rappresentata dall'immanifesto.

Quello che in apparenza sembra un puro e semplice *calembour* ha in realtà un suo fondamento. In primo luogo, va ricordato che l'Intuizione Introversa, gli archetipi e tutte le strutture generali della realtà appartengono per definizione al territorio dell'invisibile, dell'intangibile, dell'inudibile e dunque a tutto ciò che sfugge alla percezione

dei sensi e alla definizione dell'intelletto: in una parola, il non-manifesto. Inoltre, è un lemma che deriva dal tardo-latino (*haud manifestus*) e può vantare una lunga tradizione nel vocabolario italiano (pur essendo ora caduto in disuso). Lo utilizza, ad esempio, Bernardo Segni nel suo *Trattato sopra i libri dell'Anima di Aristotile* (pubblicato postumo nel 1583):

Questo è detto, perché le sostanze incorporee ci sono immanifeste, e non perché esse non siano le vere sostanze (Segni 1583, 39)

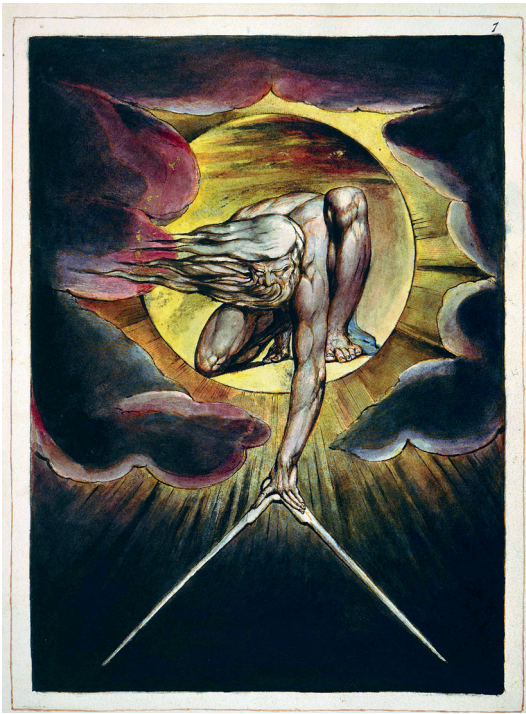
Ancora più stringente, per il discorso che stiamo conducendo, è il legame con i testi sacri dell'induismo e in particolare con l'*Avyakta Upanishad*, dove la parola sanscrita *avyakta* significa appunto 'immanifesto'. Essa viene usata per indicare Prakrti – la causa originaria attraverso cui l'universo esiste e si esplica, descritta nella *Bhagavadgītā* come la forza motrice primordiale – per via della delicatezza della sua natura; ma viene usata anche per indicare Brahman:

Il Sé delle Upanishad, l'Atman inconoscibile con il pensiero, è considerato indivisibile e identico alla Realtà Suprema, goccia del grande mare dell'Assoluto Brahman, che è il sostrato immanifesto di tutto ciò che appare. Se l'Io ne è solo l'aspetto manifesto, il Sé nella sua interezza include anche il sostrato immanifesto e il principio della vita, che è informale e trascendente. (Treccani)

Sulla scorta di Jung, ricordiamo che questa definizione riprende esattamente il dualismo che costituisce il cardine del metodo che si sta proponendo, quello tra la dimensione limitata dell'Io e quella totalizzante del Sé. Non va poi dimenticato che proprio alla dimensione dell'immanifesto appartiene quella leggerezza che, in modi tra loro diversi, sia Calvino che Nietzsche e Grotowski hanno inseguito e che forse segna la strada maestra che conduce alla totalità.

Riprendendo il filo del discorso sull'identità aziendale, accanto al manifesto dell'impresa e come suo ulteriore sviluppo possiamo quindi pensare a un 'immanifesto', ovvero a un documento o a una serie di documenti che sulla falsariga dei *Seminari dell'ombra* a cui già si è accennato cerchi di cogliere l'identità più profonda dell'impresa appunto nel suo aspetto non-manifesto. In virtù del suo collegamento con gli archetipi, l'immanifesto ha l'ambizione di essere leggibile e di destare l'interesse di chiunque.

Da un lato, quando prende la forma di documento, l'Immanifesto è collegato alla sfera dell'immagine aziendale (nella definizione datane da Hatch, Schultz 2002; si veda sez. 1, § 1.3; dall'altro, nel suo significato oggettivale l'immanifesto come abbiamo visto pertiene in modo profondo alla cultura e all'identità aziendali, ben al di là di quanto sia esprimibile in termini strettamente razionali.



**Figura 15** William Blake,  
*The Ancient of Days*. 1794.  
Wikimedia Commons,  
pubblico dominio

In questo senso, riprendendo la tradizione vedica secondo cui l'immanifesto è forza motrice primordiale, esso genera quell'embrione dell'impresa totale che si perfezionerà con la componente manifesta dell'impresa stessa, inverandosi in essa. In una parola, potremmo dire che esso genera un cosmo, cioè quel complesso armonico e ordinato che era già stato preconizzato da quell'emblema araldico, che vedeva nell'impresa l'unione di anima e corpo.

Non sembra quindi un'illazione troppo azzardata concludere che l'impresa totale sia di per sé un cosmo. Un cosmo di cui l'imprenditore non è sovrano tirannico – ricordiamo che a quest'altezza l'Ego e il connesso mito personale sono stati dissolti – bensì il demiurgo [fig. 15]. Derivato dal greco δημιουργός 'artefice', 'ordinatore', il termine demiurgo è stato usato da Platone nel *Timeo* per descrivere colui senza il quale «è impossibile che alcuna cosa abbia nascita» (28c; Sartori, Giarratano 1991, 366). Inoltre, ci riporta all'*artifex*, ovvero all'alchimista che avvia, segue e compie l'*Opus Magnum* (trasformando anche se stesso), e all'idea di ordine, inteso come complesso di regole, strutture, immagini, processi che hanno una loro intima coerenza. Tale coerenza deriva ovviamente da quell'immanifesto che



l'imprenditore-artefice-demiurgo, al compimento dell'*Opus*, sarà in grado di percepire, fino a diventare un *medium* di queste istanze universali. Istanze universali che sono al tempo stesso individuali, dal momento che l'individuo (il punto d'arrivo del processo di individuazione) può dirsi realizzato come soggetto diverso e unico rispetto a quelli della propria specie solo attraverso l'agire in sé stesso dell'universale. Ciò non significa che il soggetto sia anche compiuto, giacché il vero compimento del processo alchemico – la realizzazione della pietra filosofale – non ha mai avuto luogo né potrà averlo, trattandosi di una tensione ideale verso la creazione di un cosmo. Una tensione che riflette quell'esigenza propria della nostra specie di cercare, individuare, seguire delle coordinate precise nel magmatico fluire degli eventi, nel caos indistinto del quotidiano. Di inseguire la leggerezza nella sua forma più piena e densa di significato.

In conclusione, lasciamo ancora una volta la parola a Italo Calvino; o meglio, al suo Marco Polo a colloquio con il Gran Khan:

L'inferno dei viventi non è qualcosa che sarà; se ce n'è uno, è quello che è già qui, l'inferno che abitiamo tutti i giorni, che formiamo stando insieme. Due modi ci sono per non soffrirne. Il primo riesce facile a molti: accettare l'inferno e diventarne parte fino al punto di non vederlo più. Il secondo è rischioso ed esige attenzione e apprendimento continui: cercare e saper riconoscere chi e cosa, in mezzo all'inferno, non è inferno, e farlo durare, e dargli spazio. (Calvino [1972] 1993, 164)

L'impresa totale, nel suo slancio utopico, mira a essere uno di questi spazi.

---

# Significato e totalità

## Postfazione

Alessandro Cinquegrani

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

---

**Sommario** 1 Significati e pulsioni. – 2 Significato e *Nekyia*. – 3 Il processo alchemico.  
– 4 Significato e totalità.

### 1 Significati e pulsioni

Nella *società dei consumi* le cose non esistono più. Forse esistono gli oggetti ma sono per lo più meramente funzionali, quasi sempre secondari rispetto alle connessioni, le immagini, gli schermi. La differenza tra gli oggetti e le cose è che le cose hanno un significato, un senso. Scrive Remo Bodei in *La vita delle cose*:

Ho messo in evidenza il momento del risveglio – in apparenza così insignificante – proprio per assecondare la comprensione del senso delle cose prima che l'abitudine e la funzione prendano il sopravvento. Il ricorso a questa esperienza basta, tuttavia, solo a rendere plausibile l'idea che a esse inerisce una virtuale e indefinita molteplicità di significati, ma non spiega come ciò avvenga. Per capirlo, occorre in primo luogo ricostruire analiticamente un vocabolario appropriato, teso a mostrare non solo come i significati simbolici, cognitivi e affettivi si coagulino sulle cose, ma anche perché [...] essi non formino un'aggiunta impropria ed estrinseca. (Bodei 2016)

Il significato, il senso delle cose, è sempre più difficile da cogliere, sostituito da oggetti inerti, inutili. La società dei consumi cerca dun-

que la sua sopravvivenza e la sua proliferazione non più nei significati, ma nelle pulsioni, pulsioni d'acquisto sempre più ripiegate in se stesse, sempre più slegate dal loro oggetto.

In un libro recente, *Le relazioni pericolose*, Arturo Mazzaella ha spiegato efficacemente come questa perdita del valore simbolico delle cose in favore di un emergere di pulsioni prive di scopo conduca a un mercato fondato sull'indebitamento e perciò sulla dinamica tra servo e padrone:

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. (Mazzaella 2017, 32)

C'è una rappresentazione paradossale ma affascinante di tutto questo in un romanzo di Chuck Palahniuk, *Beautiful You*. Al centro della storia è un diabolico imprenditore che crea oggetti per il piacere femminile. Nel corso del testo tuttavia si scopre che attraverso questi oggetti impianta nel corpo delle donne dei nanorobot che danno piacere a comando e vengono usati ogni volta che si vogliono attivare le pulsioni di acquisto:

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 detersivi 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)

Non si riesce a spiegare questo comportamento, finché non si scopre il meccanismo dei nanorobot che conduce all'eccitazione sessuale:

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 associavano immediatamente le offerte all'eccitazione sessuale. (207)

Il mondo 'tecnoerotico' raccontato da Palahniuk si riferisce evidentemente a un universo distopico, ma, come tutte le narrazioni di questo tipo, ha una base molto concreta nella nostra società, dove già da tempo – e forse accadeva di più qualche decennio fa – le pubblicità o i programmi televisivi si fondano spesso su più o meno palesi stimoli erotici, ma soprattutto, dice lo scrittore, «perlopiù i giovani maschi [...] erano stati sedotti dalla quantità di endorfine generate giocando ai videogame e frequentando siti pornografici» (146).

Più in generale, la «dipendenza da eccitazione» (146) risulta essere la base del mondo di *Beautiful You* ma anche del nostro, e la condizione necessaria per mantenere viva l'eccitazione è la non soddisfazione dei desideri dai quali scaturisce. Scrive Zygmunt 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)

Già nel 1900, Georg Simmel nella *Filosofia del denaro* ([1900] 2003) parlava di una progressiva astrazione degli scambi di natura economica, da allora a oggi in più di un secolo di sviluppo tecnologico, la situazione sembra irrimediabilmente compromessa. La tecnologia digitale ha reso sempre più evidente questo procedimento di astrazione e costante non soddisfazione dei desideri, creando uno iato tra la spesa e il possesso attraverso le piattaforme digitali e demandando così continuamente la finalizzazione del desiderio. Lo spiega bene e suggestivamente un personaggio del recente romanzo di Francesco Targhetta *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, ammassi *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)

La «scomposizione» e dunque il proliferare delle «potenzialità» rappresentano chiari ostacoli al raggiungimento della totalità, al centro del complesso percorso raccontato in questo libro. Data la libertà, informale, delle pulsioni, infatti, anche significati possono muoversi senza corrispondenza diretta con le pulsioni alle quali si riferiscono. Lo segnalava, in un'epoca straordinariamente precoce, lo scrittore visionario Philip K. Dick in *The Man in the high Castle*, il romanzo del 1962 tradotto in Italia con il titolo banalizzante *La svastica sul sole*, che, partendo da basi junghiane, racconta di un mondo, nel secondo dopoguerra, dominato dai vincitori nazisti, che - scrive - «sono sovrappiatti da qualche archetipo» (Dick 2019, 66).

Uno dei personaggi principali è un venditore di oggetti antiquari, che deve far i conti col problema dell'autenticità di ciò che vende. C'è un punto nel romanzo in cui ne parla con una ragazza alla quale mostra due accendini apparentemente identici:

«Guardali. Sembrano uguali, no? Be', ascoltami. In uno di essi c'è la storicità». Le rivolse un sorrisetto. «Prendili. Fa' pure. Uno vale, oh, forse quaranta o cinquantamila dollari sul mercato del collezionismo».

La ragazza prese con cautela i due accendini e li esaminò.

«Non la senti?» le disse, sardonico. «La storicità?»

«Che cos'è la storicità?» chiese lei.

«È quando un oggetto ha la storia dentro di sé. Stammi a sentire. Uno di questi Zippo era nella tasca di Franklin D. Roosevelt quando venne assassinato. E l'altro no. Uno ha storicità, anzi ne ha un sacco; più di quanto un oggetto ne abbia mai avuta. L'altro non ha niente. Riesci a sentirla?» La urtò con il gomito «No, non ci riesci. Non riesci a distinguerli l'uno dall'altro. Non c'è nessuna 'mistica presenza plasmatica', nessuna 'aura' che lo circonda». (85)

La storicità è il significato di quell'oggetto, e anche la ragione del suo valore economico. Ma questo significato è astratto, impossibile da vedere o da percepire. La metamorfosi da oggetto a cosa con un significato e un valore affettivo è allora delegato soltanto a un documento: «È il documento che dimostra il valore dell'oggetto, non l'oggetto stesso!» (86).

Il valore e il significato dell'oggetto sono estranei all'oggetto stesso, delegati a un documento facilmente falsificabile e comunque altro rispetto all'oggetto, e perciò «la parola 'falso' non significava niente, dal momento che non significava niente neanche la parola 'autentico'» (86). Lo smembramento tra significato, pulsione e valore sta dunque alla base del depotenziamento della natura stessa dei principi economici. Recuperare la totalità che sta negli oggetti e nelle imprese significa tornare a dare senso e valore agli oggetti stessi e alle imprese che li creano. La via verso il significato va però ricostruita e messa in relazioni con le pulsioni e l'autenticità. La letteratura ha saputo anche indicare la via verso il recupero del significato e il ritorno alla totalità.

## 2      **Significato e *Nekyia***

Uno dei più noti romanzi recenti su un'impresa, *Il responsabile delle risorse umane* di Abraham Yehoshua del 2004, si apre proprio sul problema del significato, su cui si basa l'*incipit*:

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; corsivo aggiunto)

E subito dopo stabilisce una distanza, uno iato, tra l'assenza di significato che rappresenta il nucleo portante dell'intero intreccio e il profitto, che invece non costituisce in alcun modo un elemento di preoccupazione per l'impresa:

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? (3-4)

Il «vecchio» di cui si parla è il proprietario di una importante fabbrica di pane di Gerusalemme dove lavora *Il responsabile delle risorse umane*, protagonista del romanzo. L'impresa lavora bene, ha successo, nonostante la crisi non solo economica ma anche sociopolitica che funesta Israele in quegli anni. Il «vecchio» vive in condizioni molto agiate, in una grande casa, con segretaria e domestica, frequenta i concerti, confessa di non badare a spese quando serve.

Lo scrittore israeliano presenta dunque un problema che riguarda un'impresa, ma il problema non è affatto economico, è piuttosto un'assenza di significato, la necessità di dare senso al loro ruolo in una situazione estrema.

Nell'estate del 2002, sul Monte Scopus, in Israele, c'è un attentato a 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. (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 indagli 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 suo 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?» (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.

L'indagine del responsabile delle risorse umane scopre infatti che alla base del problema c'è il desiderio, ovvero le pulsioni più basse.

La presenza di pulsioni, seppure in questo caso rivolte a una donna e non a un oggetto – ma, come si è detto, le pulsioni di acquisto hanno un carattere sessuale – accentua il bisogno di un significato, di un senso. 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 tenuto 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... (51)

Quella donna bellissima è oggetto del desiderio del direttore, e proprio per superare quel desiderio è stata trasformata in un tabù. L'uomo riconosce la potenza distruttiva della pulsione e la rimuove. La donna, dunque, è privata della sua identità di oggetto del desiderio e 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 significato 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 [1921] 1971, 89)

Si sofferma poi 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» (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 sublimare e rivestite di significati: non possono esprimersi nella loro più primitiva identità, altrimenti si finirebbe nel *disagio della civiltà*.

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 il suo destino. 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. Andrà 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 sistemare i documenti, né di coprire le pulsioni sessuali, ma di guardare alla 'risorsa umana', all'umanità rimasta dietro un universo di apparenza: al significato. 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 semi-abbandonata, 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, la attraversa simbolicamente. 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.

Si tratta di uno dei mitologemi più noti della narrazione. In questo libro, Mirisola la introduce come una fase di un percorso più articolato. Scrive:

Jung collega la fase della *Nigredo* a quella dell'incontro con l'archetipo dell'Ombra, nel processo d'individuazione. Abbandonando ogni certezza 'diurna', il soggetto si confronta con i contenuti rimossi della propria psiche e inizia così la sua *Nekyia* ovvero quel percorso di 'discesa all'Ade' o «viaggio notturno per mare» che lo porterà ad ampliare le proprie conoscenze e potenzialità, fino a quel momento limitate alla dimensione cosciente dell'Io. (sez. 2, § 1.3.2)

Si tratta quindi non già di una tecnica di narrazione, ma la discesa agli inferi è la prima fase di scoperta della propria identità. L'esempio del *Responsabile delle risorse umane* dunque non è utile come modello di racconto, ma come modello di esperienza, che l'impresa, sotto la guida di quello che qui viene chiamato l'"artefice", deve realizzare per ridare un senso, assieme alle fasi successive, al proprio Sé.

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 terribile, il corpo deve tornare indietro, e deve farlo per dare significato a tutto. Il significato è che quella donna straniera amava profondamente Gerusalemme, l'aveva eletta a sua città, nonostante la violenza, la guerra, il disagio. Era lei dunque a ridare significato alla città e ai cittadini, e a quell'impresa che poteva davvero permettere di ritrovare umanità soltanto attraverso la discesa agli inferi. Perciò l'*incipit* del romanzo parla di un «significato sorprendente» da dare all'intera storia: 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)

### 3 Il processo alchemico

La *Nekyia*, dunque, è il primo passo, quello che Mirisola, sulla scorta di Jung, associa alla *nigredo*, ma l'intero percorso, accostato al processo alchemico, prevede una maggiore complessità e altre tappe verso la costruzione del Sé. *Il responsabile delle risorse umane* nella sua

discesa agli inferi e risalita rappresenta nel migliore dei modi la necessità dell'incontro con l'Ombra, in relazione a un'impresa e alla ricerca di significato. Ma la letteratura ci offre altri casi estremi, quasi paradossali, da utilizzare a simbolo di questo viaggio.

L'autore più vicino a questo processo alchemico è forse Primo Levi, almeno per due ragioni. La prima è la sua identità di chimico, e dunque di conoscitore dei procedimenti di questa scienza che deriva direttamente dall'alchimia: Levi ricorre spesso alla chimica come metafora, ricostruendone il suo valore archetipico nell'interpretazione del mondo, e dunque spesso interpreta la chimica in chiave alchemica, introducendovi una dimensione magica soprattutto in alcuni racconti del *Sistema periodico*. La seconda ragione è che lui ha conosciuto suo malgrado e tragicamente il confronto con l'Ombra: un'Ombra imposta dall'alto, dall'autorità macabra del nazismo, ma da Levi resa una spaventosa lezione di vita. «La mia vera università è stata Auschwitz», dice spesso Levi, come se l'esperienza stravolgente divenisse motivo di crescita.

Siamo soliti interpretare il Lager come un'esperienza storica chiusa in sé nell'altezza del suo abominio, mentre Levi ne fa un paradigma per interpretare il mondo. È lui stesso – liberandoci dall'imbarazzo, che può apparire irrispettoso, di farlo noi che 'viviamo sicuri nelle nostre tiepide case' – a leggere l'enormità del male di Auschwitz come «una gigantesca esperienza biologica e sociale», come recita la celebre definizione di *Se questo è un uomo* (Levi 1989, 144), dove la parola 'esperienza' sta per 'esperimento', come chiarisce il contesto in cui è inserita: un esperimento, dunque, in grado di restituire indicazioni per la vita al di fuori del fino spinato.

Dunque, se la prima fase del processo alchemico è la *Nigredo* che Mirisola associa alla discesa nell'Ade, è certo che lo scrittore torinese ha compiuto questo viaggio infernale, ha visto cose inimmaginabili in qualsiasi società civile. Di questa esperienza, come è noto, ha parlato nei libri di memorialistica, i primi suoi libri: *Se questo è un uomo* e *La Tregua*.

In una celebre pagina della *Tregua*, Levi allude proprio al caos primigenio, con riferimento agli elementi delle antiche cosmogonie:

In quei giorni e in quei luoghi, poco dopo il passaggio del fronte, un vento alto spirava sulla faccia della terra: il mondo intorno a noi sembrava essere ritornato al Caos primigenio, e brulicava di esemplari scaleni, difettivi, abnormi; e ciascuno di essi si agitava, in moti ciechi e deliberati, in ricerca affannosa della propria sede, della propria sfera, come poeticamente si narra delle particelle dei quattro elementi nelle cosmogonie degli antichi. (Levi 1997, 36)

Ma ecco, subito dopo, la fase dell'*Albedo*. Rivedere la luce, significa scomporre in elementi primi il caos: ed è esattamente quello che fa

la sua letteratura successiva. Il caso più esplicito è proprio *Il sistema periodico*. Si tratta di un libro in cui la complessità del reale è distillata in elementi chimici. La tavola degli elementi fornisce infatti i titoli per i racconti che vi sono inclusi. La materia informe e oscura è depurata e trasformata in elementi primi, esattamente secondo un processo alchemico. «Scorgere 'un cosmo' nel 'caos'», scrive Mirisola (sez. 2, § 3.3.1), e sono questi i termini che definiscono questo libro di Primo Levi, e forse anche la sua attività di chimico. *Distillazione degli opposti*, titola Mirisola questo capitolo, e proprio di *distillare*, in senso stretto ma non solo, parla Levi nel racconto «Potassio»:

Distillare è bello. Prima di tutto, perché è un mestiere lento, filosofico e silenzioso, che ti occupa ma ti lascia il tempo di pensare ad altro, un po' come l'andare in bicicletta. Poi, perché comporta una metamorfosi: da liquido a vapore (invisibile), e da questo nuovamente a liquido; ma in questo doppio cammino, all'in su e all'in giù, si raggiunge la purezza, condizione ambigua ed affascinante, che parte dalla chimica e arriva molto lontano. E finalmente, quando ti attingi a distillare, acquisti la consapevolezza di ripetere un rito ormai consacrato dai secoli, quasi un atto religioso, in cui da una materia imperfetta ottiene l'essenza, l'«usìa», lo spirito. (Levi 1996, 60)

Leggiamo le parole di Mirisola sul processo alchemico:

Come metafora principe del processo d'individuazione, a partire dagli anni Quaranta, Jung fa ricorso all'immaginario alchemico, in particolare alla realizzazione dell'*Opus Magnum* che, attraverso diverse fasi evolutive, porta alla trasformazione del piombo nell'oro o nella pietra dei filosofi. L'alchimia fornisce allo psicologo svizzero un sistema di simboli utile per dare forma e trasmettere agli altri le proprie intuizioni, le proprie visioni e i risultati di studi effettuati in primo luogo su se stesso. (sez. 2, § 1.3.1)

Il procedimento chimico è quindi per Levi identico a quello descritto in questo libro: una metafora psicologica o esistenziale, da una parte, e dall'altra una pratica antica, quasi misterica.

L'*Albedo* è l'incontro con l'archetipo dell'Anima, ricorda Mirisola, e l'Anima è per eccellenza il principio femminile. Levi ne parla nel racconto «Mercurio», ancora del *Sistema periodico*:

*Aveva nel baule tutto il suo armamentario di alchimista. Quanto alla bestia, mi ha detto che non è una cosa da spiegarsi in due parole. Il mercurio, per la loro opera, sarebbe indispensabile perché è spirito fisso volatile, ossia principio femminile, e combinato con lo zolfo, che è terra ardente mascolina, permette di ottenere l'Uovo Filosofico.*

*co, che è appunto la Bestia con due Dossi, perché in essa sono uniti e commisti il maschio e la femmina.* (Levi 1996, 108; corsivo originale)

I termini sono propriamente tratti dall'alchimia, che si cita esplicitamente. Ma, si è detto, siamo ancora alla fase dell'*Albedo*, alla distillazione degli elementi, non alla loro fusione che compete alla fase successiva, la *Rubedo*. Così procede, infatti, il brano:

*Un bel discorso, non è vero? Un parlare limpido e diritto, veramente da alchimista, di cui non ho creduto una parola. Loro due, erano la bestia a due dossi, lui e Maggie: lui grigio e peloso, lei bianca e liscia.* (108; corsivo originale)

Separare gli elementi è la priorità in questa fase: ricondurre la complessità del reale a elementi primi, quelli che compongono *Il sistema periodico*. Lui da una parte, lei dall'altra, ancora non fusi in un essere mitologico, come avverrà a breve.

La *coniunctio oppositorum*, ricorda Mirisola leggendo Jung, avviene nella fase successiva del processo alchemico, ovvero nella *Rubedo*, la cui esistenza è possibile soltanto dopo le prime due fasi. Dopo *Il sistema periodico*, dopo la distillazione degli elementi, Levi scrive *La chiave a stella*, che racconta il mondo del lavoro attraverso dialoghi serrati tra l'operaio montatore Fausson e l'io narrante che assomiglia all'autore. Al centro del testo c'è una famosa parabola che il narratore utilizza per descrivere se stesso: quella di Tiresia. Si tratta di un mito antico al quale pure spesso Jung riconduce il percorso di avvicinamento al Sé. Tiresia, a seguito di una scommessa tra Giove e Giunone, diviene da uomo a donna e poi da donna a uomo, provando in se stesso entrambe le esperienze, congiungendo nella stessa persona gli opposti.

È certamente un mito, ma è anche, dichiaratamente, un mito personale nel quale il narratore proietta se stesso e la sua duplice identità di chimico e scrittore:

Un po' Tiresia mi sentivo, e non solo per la mia duplice esperienza: in tempi lontani anch'io mi ero imbattuto negli dei in lite fra loro; anch'io avevo incontrato i serpenti sulla mia strada, e quell'incontro mi aveva fatto mutare condizione donandomi uno strano potere di parola: ma da allora, essendo un chimico per l'occhio del mondo, e sentendomi invece sangue di scrittore nelle vene, mi pareva di avere in corpo due anime, che sono troppe. (Levi 1991, 51)

Levi non solo parla della coesistenza nel Sé di due anime opposte, come il maschile e il femminile in Tiresia, ma ripercorre anche la sua esperienza in chiave di mito personale, con parole che ricordano il processo alchemico. La lite degli dei e l'incontro coi serpenti aggrovigliati ricorda il primo confronto con l'Ombra della *Nigredo* e il ri-

torno al caos primordiale; questo conduce alla nascita dell'identità di scrittore, che ricorda l'incontro con l'Anima dell'*Albedo*, che conduce a distillare attraverso la scrittura gli elementi chimici del *Sistema periodico*; infine, nell'ultima fase, la *Rubedo*, gli opposti convergono nella stessa persona e il Sé giunge alla totalità. E proprio da quella totalità Levi arriverà a scrivere la sua opera unanimemente riconosciuta come il suo capolavoro che sarà *I sommersi e i salvati*.

La parabola di Primo Levi, forte degli eccessi simbolici che la sua esperienza estrema può portare con sé, diviene dunque emblematica per comprendere come il processo alchemico, nella psiche umana, possa generare significato a partire dalla totalità. Questo libro non solo prende atto di quanto avviene come in questo caso per Levi, ma dà indicazioni su come svolgere o aiutare a svolgere questo percorso: perciò, come si diceva, si propone non solo come quadro teorico, ma anche come indicazione di intervento nella psiche delle imprese, se mi si consente la forzatura dei termini.

#### 4      **Significato e totalità**

La parabola narrativa del *Responsabile delle risorse umane* e quella esistenziale di Primo Levi dimostrano come arrivare al significato e alla totalità attraverso la *Nekyia* e il processo alchemico. Tutto questo si lega tuttavia strettamente al discorso sulle pulsioni dal quale siamo partiti: pulsioni rimaste senza meta, senza oggetto, e perciò senza significato. L'autore che forse più di ogni altro ha lavorato sull'io tra l'eccesso di pulsioni e l'assenza di significato è Don DeLillo.

In *Rumore bianco*, capolavoro del 1985, l'autore mette in scena la più grande assenza di significato che segue il crollo della metafisica, ovvero il non-senso della morte. Per esempio, scrive a un certo punto il narratore:

Quella sera, qualche secondo dopo essere andato a dormire, mi parve di cadere dentro me stesso, un leggero sprofondamento da tuffo al cuore. Svegliato di colpo, fissai lo sguardo nel buio, rendendomi conto di aver sperimentato la più o meno normale contrazione muscolare nota come scossa mioclonica. È così, dunque: una cosa improvvisa, perentoria? La morte, pensai, non dovrebbe essere invece come l'immersione del cigno, ali bianche, levigato, che lascia la superficie intatta? (DeLillo 2014, 23)

L'assenza assoluta di significato nella morte, che dunque sopraggiungerebbe improvvisa e insensata, senza alcuna teatralità, sembrerebbe dover condurre a un ragionamento filosofico-esistenziale. Invece le parole successive sono queste:

Nell'asciugatrice si rivoltavano dei blue jeans.

Al supermercato ci imbattermo in Murray Jay Siskind. Nel suo cestino c'erano alimenti e bevande generici, tutti prodotti non di marca, avvolti in involucri comuni, bianchi, dalle etichette semplici. C'era una lattina bianca con la scritta PESCHE IN SCATOLA. C'era una busta bianca di prosciutto affumicato senza la finestrella in plastica per la vista della fetta campione. Un barattolo di noccioline abbrustolite con un'etichetta bianca su cui si leggevano le parole noccioline irregolari. Mentre li presentavo, Murray continuava ad annuire alla volta di Babette. (23-4)

Mentre il lettore si attendeva un discorso sul significato della morte e della vita, il romanzo vira verso un supermercato e inizia un ragionamento sui prodotti acquistati, come se l'acquisto – la pulsione all'acquisto – fosse la cosa che più di altre deve trovare un senso, un significato. E in effetti, il tipo di acquisti fatti da Murray sembra ricercare un senso:

È la nuova austerità, – disse. – Imballo insipido. Mi attrae. Mi sembra non soltanto di risparmiare soldi, ma anche di dare un contributo a una sorta di consenso spirituale. È come la Terza guerra mondiale. È tutto bianco. Ci porteranno via i colori per usarli nello sforzo bellico. (24)

L'uomo parla di desiderio, di attrazione, cioè di pulsione. Però subito dopo cerca un significato parlando addirittura di «consenso spirituale». Se davvero ci fosse una corrispondenza tra pulsione e significato tutto rientrerebbe nella norma e supererebbe la patologia. Ma ecco, infine, che il desiderio torna a travolgere tutto, almeno nel carrello di Jack:

Fissava Babette negli occhi, estraendo alcuni articoli dal nostro carrello e annusandoli.

– Queste noccioline le ho già comperate. Sono rotonde, cubiche, butterate, grinzose. Noccioline rotte. Un sacco di polvere in fondo al barattolo. Però sono buone. Ma soprattutto mi piacciono gli imballi in sé. Avevi ragione, Jack. È l'ultima avanguardia. Coraggiose forme nuove. Capaci di scuoterti. (24)

Potenza degli imballaggi: sono in grado di scuoterti e attivare la pulsione di acquisto anche laddove sia senza senso, senza significato, solo involucri bianchi, come il «rumore bianco» della morte che avanza. Pulsioni sessuali e pulsioni di morte: non sono queste le motivazioni che spingono l'uomo alla guerra, secondo quanto scrive Freud a Einstein nel 1932? E non è l'assenza di significato di queste pulsioni che, secondo il padre della psicoanalisi, portavano al *Disagio della civiltà*?

È, questo, solo uno dei tanti esempi che si possono fare su come DeLillo ragioni su questi temi e sulla perdita dei significati nella civiltà del consumo. Nel 2003, nel romanzo *Cosmopolis*, lo scrittore newyorkese torna a ragionare su questi temi portandoli alle conseguenze più estreme.

Vittima e rappresentante di una nuova forma di capitale, il capitale finanziario, evoluzione vuota della società dei consumi, è Eric Parker, il giovane miliardario protagonista del romanzo. 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 le pulsioni vagano senza oggetto e senza significato. I rapporti sessuali lo annoiano. Crede allora 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» (167) e poi «la violenza richiede un onere, 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 chiede all'uomo il codice vocale per sbloccarla. Appena l'altro pronuncia le parole per sbloccarla, Parker semplicemente 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. (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 quelle storie potrebbe ridargli identità. Questa idea è in fondo la vera ragione del viaggio attraverso la città immersa nel caos. Eppure, l'incontro con il barbiere 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 che avrebbe provato suo padre in quel luogo. (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. Capì 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).

Eppure Eric, nel suo viaggio di perdizione, sembra avere una via d'uscita, una via che non seguirà, che forse equivocherà, ma che 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. (26)

Eric intuisce il senso assoluto della cappella Rothko, ma vi si avvicina 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 esseri 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 quattordici 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 capitalista 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 [1968] 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 zeppate 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 guar-

dino, 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. (60-1)

La Cappella Rothko è la quintessenza di questa purificazione, che ridà valore e senso agli oggetti, alle scritte pubblicitarie, al caos delle pulsioni. Come accade in *Zero K*, l'ultimo romanzo di Don DeLillo, quando i due protagonisti Jeff e Stak si recano a una mostra dove è esposta una enorme roccia e si dice:

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 2016, 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 intatto quel legame tra pulsione e senso di cui si è parlato. «Davano un significato», scrive DeLillo: perciò Carlo Bagnoli parla di *Impresa significante*, 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 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)

In una conversazione radiofonica con Adolph Gottlieb risalente al 13 ottobre 1943 Rothko 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. (Rothko 2002, 20)

Dunque, lo scopo della ricerca artistica di Rothko è superare la figuratività per giungere alla totalità. Per sviluppare questo processo, sottrae, sottrae tutto, la figura, la forma, il colore, la luce e giunge al significato totale dell'essere umano e del mondo. Lo spettatore entra nella Cappella Rothko e, come voleva l'artista, nella sala c'è poca luce. Appena entra non vede nulla, i suoi occhi devono abituarsi a quella luce soffusa. C'è una totale apertura di possibilità. Poi, lentamente, dall'ombra emergono le opere: opere monocromatiche, quasi nere. In quelle opere non c'è niente, e c'è tutto: c'è la «totalità dell'esperienza umana», c'è il significato ultimo e supremo dell'uomo. La totalità è sottrarre per arrivare al nocciolo, la totalità è aggiungere ogni componente, ogni religione, ogni credo, ogni ideologia, ogni etnia, tutto è ammesso nella cappella aconfessionale. Dove c'è significato, dove c'è totalità, ogni uomo ritrova se stesso.

Questo libro prende per mano il lettore e gli indica questa via.



---

## Bibliografia

---

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Bath: Business & Economics.
- Abell, D. (1980). *Defining the Business. The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Accoto, C. (2017). *Il mondo dato. Cinque brevi lezioni di filosofia digitale*. Milano: Egea.
- Airoidi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (1989). *Lezioni di economia aziendale*. Bologna: il Mulino.
- Albert, S.; Whetten, D. (1985). «Organizational Identity». *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-95.
- Alberti, F.G. (2011). «La crescita imprenditoriale delle imprese italiane». *Bute- ra, De Michelis* 2011, 137-58.
- Alvesson, M. (1990). «Organization: From Substance to Image?». *Organization Studies*, 11, 373-94.
- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy. An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- Ardissone, L. (2018). *Jung e Olivetti: individuazione e collettività*. Bernardini 2018a, 57-64.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for Action. A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C.; Schön, D. (1996). *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*. Reading: Addison-Wesley.
- Ashforth, B.; Reingen, P. (2014). «Functions of Dysfunction. Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative». *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516. <http://doi.org/10.1177/0001839214537811>.
- Aurigemma, L. (1989). *Prospettive junghiane*. Torino: Bollati Boringhieri.

- Axelrod, R. (1976). *The Structure of Decision. The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton: Princeton University Press.
- Bachelard, G. [1943] (1988). *Psicanalisi dell'aria*. Como: Red Edizioni.
- Bagnoli, C. (2019). «L'impresa significativa». Cinquegrani 2019, 109-52. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4/006>.
- Bagnoli, C.; Biotto, G. (in corso di stampa). *Il caso Apple*.
- Bagnoli, C. et al. (2015). *Il Manifesto dell'impresa significativa*. <http://www.strategyinnovation.it/wp-content/uploads/2019/02/Manifesto-Im-presa-Significante.pdf>.
- Bagnoli, C.; Biloslavo, R. (2012). «L'innovazione strategica nei piccoli e medi studi commercialistici triveneti». *Rivista dei dottori Commercialisti*, 63(2), 247-73.
- Baldo, A.; Lake, R.A. (2009). *Leadership relazionale*. Milano: FrancoAngeli.
- Ballico, D. (a cura di) (2016). *Made in Italy e cultura. Indagine sull'identità italiana contemporanea*. Palermo: Palumbo.
- Balmer, J.; Soenen, G. (1999). «The Acid Test of Corporate Identity Management». *Journal of Marketing Management*, 15(1), 69-92.
- Balmer, J.; Stodtvig, S. (1997). «Corporate Identity and Private Banking: A Review and Case Study». *International Journal of Bank Marketing*, 15(5), 169-84.
- Balzola, A. (2017). «L'utopia della sintesi delle arti dai romantici alle avanguardie storiche». Wagner [1849] 2017.
- Baron, R. (1998). *What Type Am I? Discover Who You Really Are*. New York: Penguin Books.
- Bartlett, C.; Choshal, S. (1994). «Changing the Role of Top Management. Beyond Strategy to Purpose». *Harvard Business Review*, 72(6), 79-88.
- Bassi, A. (2017). *Design contemporaneo. Istruzioni per l'uso*. Bologna: il Mulino.
- Battistella, C.; Biotto, G.; De Toni, A.F. (2012). «From Design Driven Innovation to Meaning Strategy». *Management Decision*, 50(4), 718-43.
- Baudelaire, C. [1861] (1978). «Richard Wagner». *La Revue européenne*, 1 aprile.
- Baudrillard, J. (1980). *Simulacri e impostura. Bestie, Beaubourg, apparenze e altri oggetti*. Bologna: Cappelli.
- Bauman, Z. (2015). *Consumo, dunque sono* [e-book]. Bari: Laterza.
- Beck, U. (2008). *Conditio Humana. Il rischio nell'età globale*. Roma: Laterza.
- Bennis, W.; Nanus, B. (1985). *Leaders. The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.
- Berg, P.-O. (1985). «Organization Change as a Symbolic Transformation Process». Frost, P. et al. (eds), *Reframing Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 281-300.
- Bernardini, R. (a cura di) (2018a). *Jung e Ivrea*. Bergamo: Moretti & Vitali.
- Bernardini, R. (2018b). «Nota curatoriale». Bernardini 2018a, 13-27.
- Bernardini, R. (2018c). «Jung nelle Nuove Edizioni Ivrea (NEI)». Bernardini 2018a, 167-200.
- Bernstein, D. (1984). *Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston.
- Biggart, N. (1977). «The Creative Destructive Process of Organizational Change: the Case of the Post Office». *Administrative Science Quarterly*, 22, 410-25.
- Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Figelj, R. (2013). «Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations». *Industrial Management & Data Systems*, 113(3), 423-42. <https://doi.org/10.1108/02635571311312695>.
- Birkigt, K.; Stadler, M. (1986). *Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Landsberg at Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Birkinshaw, J.; Gibson, C. (2004). «Building an Ambidextrous Organisation». Advanced Institute of Management Research, 3, 47-55. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1306922>.
- Blodget, H. (2013). «Apple's 'Mission Statement' Is Making People Worry That The Company Has Gone To Hell». *Business Insider*, August 3. <https://www.businessinsider.com/apples-new-mission-statement-2013-8?IR=T>.
- Bloodgood, J.; Chae, B. (2010). «Organizational Paradoxes. Dynamic Shifting and Integrative Management». *Management Decision*, 48, 85-104. <http://doi.org/10.1108/00251741011014472>.
- Bodei, R. (2016). *La vita delle cose* [e-book]. Bari: Laterza.
- Bohm, D. (1980). *Wholeness and the Implicate Order*. London: Ark Paperbacks.
- Bolpagni, P. (2017). «La questione del Gesamtkunstwerk, dai primi romantici a Wagner». Wagner [1849] 2017.
- Boschma, R. (2005). «Proximity and Innovation. A Critical Assessment». *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bourgeois, J.; Brodwin, D. (1984). «Strategic Implementation. Five Approaches to an Elusive Phenomenon». *Strategic Management Journal*, 5, 241-64.
- Bowman, E. (1980). «A Risk-Return Paradox for Strategic Management». *Sloan Management Review*, 21(3), 17-31.
- Brandenburger, A.; Nalebuff, B. (1996). *Co-Opetition: A Revolutionary Mind-set that Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. London: Harper Collins Business.
- Burton, R.; Obel, B.; Håkonsson, D.D. (2015). *Organizational Design. A Step-by-Step Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Busenitz, L.; Barney, J. (1997). «Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations. Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making». *Journal of Business Venturing*, 12, 9-30.
- Butera, F.; De Michelis, G. (a cura di) (2011). *L'Italia che compete. L'italian way of doing industry*. Milano: FrancoAngeli.
- Butor, M. [1968] (2002). «Le moschee di New York o l'arte di Mark Rothko». Rothko, M., *Scritti*. A cura di A. Salvini, con uno scritto di M. Butor. Milano: Abscondita, 51-81.
- Calvesi, M. (1969). «A noir. Melencolia I». *Storia dell'Arte*, 1/2, 37-96.
- Calvino, I. (1956). *Fiabe italiane. Raccolte dalla tradizione popolare durante gli ultimi cento anni e trascritte in lingua dai vari dialetti da Italo Calvino*. Torino: Einaudi.
- Calvino, I. (1988). *Lezioni americane. Sei proposte per il nuovo millennio*. Milano: Bompiani.
- Calvino, I. (1991). *Perché leggere i classici*. Milano: Mondadori.
- Calvino, I. [1972] (1993). *Le città invisibili*. Milano: Mondadori.
- Calvino, I. (1995a). *La strada di San Giovanni*. Milano: Mondadori.
- Calvino, I. (1995b). *Saggi 1945-1985*. A cura di M. Barenghi. Milano: Mondadori.
- Campbell, A.; Tawadey, K. (eds) (1990). *Mission and Business Philosophy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Campbell, A.; Yeung, S. (1991). «Creating a Sense of Mission». *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Capra, F. (1997). *Il Tao della fisica*. Milano: Adelphi.
- Capra, F. (2008). *The Science of Leonardo. Inside the Mind of the Great Genius of the Renaissance*. New York: Anchor Books.
- Carotenuto, A. (1993). «La metafora che cura. Mito personale e relazione analitica». *Rivista di psicologia analitica*, 48, 65-99.



- Centazzo, G. (2012). «Per un nuovo Rinascimento italiano». *Corriere della Sera*, 14 settembre, 35-7. <https://www.ilpost.it/2012/09/14/le-tre-pagine-comprate-da-gabriele-centazzo-su-corriere-e-repubblica/centazzo1/>.
- Ceraolo, F. (2013). *Verso un'estetica della totalità. Una lettura critico-filosofica del pensiero di Richard Wagner*. Milano; Udine: Mimesis.
- Chandler, A.J. (1962). *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge; London: The MIT Press.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation. Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Cinquegrani, A. (a cura di) (2016). *Con le vostre chiavi. Storie di imprese significanti*. Vittorio Veneto: Kellermann.
- Cinquegrani, A. (a cura di) (2019). *Imprese letterarie*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <https://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4>.
- Coda, V. (1988). *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: UTET.
- Collins, J.; Porras, J. (1996). «Building Your Company's Vision». *Harvard Business Review*, 74(5), 65-77.
- Colonese, E. (2013). *Tipi psicologici al lavoro. Lavorare insieme con efficacia* [e-book]. Roma: Edizioni Nuova Cultura.
- Contesini, S.; Mordacci, R. (a cura di) (2018). *Fare impresa con i valori. Teoria e pratica dell'Identity Shaping*. Milano: Mondadori.
- Cooley, C.H. (1998). *On Self and Social Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- Corti, P. (2005). *Identità ed immagine dell'impresa*. Milano: FrancoAngeli.
- Croce, B. (1924). «Fatti politici e interpretazioni storiche». *La Critica*, 3, 189-96.
- Cunha, M.P.; Putnam, L. (2019). «Paradox Theory and the Paradox of Success». *Strategic Organization*, 17(1), 95-106. <https://doi.org/10.1177/1476127017739536>.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). «Narratives of Individual and Organizational Identities». Deetz, S. (ed.), *Communication Yearbook 17*. Thousand Oaks: Sage, 193-221.
- Czarniawska, B. (1998). *A Narrative Approach to Organizational Studies*. Thousand Oaks: Sage.
- Czarniawska, B. (2005). «On Gorgon Sisters. Organizational Action in the Face of Paradox». Seidl, D.; Becker, K.-H. (eds), *Niklas Luhmann and Organization Studies*. Malmö: Copenhagen Business School Press, 127-42.
- D'Andrade, P.; Johnson, D. (1983). «Dialectics and Trialectics. a Comparison of Two Analyses of Change». Horn, R. (ed.), *Trialectics. Toward a Practical Logic of Unity*. Lexington: Information Resources, 79-119.
- David, F. (1989). «How Companies Define their Mission». *Long Range Planning*, 22(1), 332-7.
- Davis, S. (1984). *Managing Corporate Culture*. Cambridge: Ballinger.
- Dawson, A.; Hjorth, D. (2011). «Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis». *Family Business Review*, 25(3), 339-55.
- De Chernatony, L. (1999). «Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation». *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-79.
- De Chernatony, L.; McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands in Consumer, Industrial and Service Markets*. Oxford: Elsevier.
- De Wit, B.; Meyer, R. (2010). *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. Andover: Cengage EMEA.
- De' Liguori Carino, B. (2018). *Rimozione e riscatto di Adriano Olivetti*. Bernardini 2018a, 31-6.

- Deal, T.; Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture. The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison-Wesley.
- Debenedetti, G. (1999a). *Saggi*. Progetto editoriale e saggio introduttivo di A. Berardinelli. Milano: Mondadori.
- Debenedetti, G. [1949] (1999b). *Probabile autobiografia di una generazione*. Debenedetti 1999a, 97-123.
- Debenedetti, G. [1971] (1998). *Il romanzo del Novecento*. A cura di R. Debenedetti. Milano: Garzanti.
- Debenedetti, G. [1947] (1999c). *Personaggie destino*. Debenedetti 1999a, 899-921.
- DeLillo, D. (2003). *Cosmopolis*. Trad. di S. Pareschi. Torino: Einaudi.
- DeLillo, D. (2014). *Rumore bianco*. Trad. di M. Biondi. Torino: Einaudi.
- DeLillo, D. (2016). *Zero K*. Trad. di F. Aceto. Torino: Einaudi.
- Derrida, J. (1969). *Della grammatologia*. Milano: Jaca Book.
- Derrida, J. (1975). *Posizioni. Colloqui con Henri Ronse, Julia Kristeva, Jean-Louis Houdebine, Guy Scarpetta e Lucette Finas*. A cura di G. Sertoli. Verona: Bertani.
- Dick, P.K. (2019). *La svastica sul sole*. Roma: Fanucci.
- Domènec, M. (2003). «The Challenge of Humanistic Management». *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Donaldson, T.; Preston, L. (1995). «Stakeholder aziendali». *Sviluppo & Organizzazione*, 152, 29-45.
- Dorigatti, M. (2014). «Con lo sguardo sempre in avanti. Eredità e attualità di Adriano Olivetti». *Il Margine*, 34(4), 9-17.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Dutton, J.; Dukerich, J. (1991). «Keeping an Eye on the Mirror. Image and Identity in Organizational Adaptation». *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-54. <https://doi.org/10.5465/256405>.
- Dutton, J.; Dukerich, J.; Harquail, C. (1994). «Organizational Images and Member Identification». *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-63.
- Ellenberger, H.F. (2006). *Introduzione a Jung*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Fairhurst, G. (2018). «Reflections. Return Paradox to the Wild? Paradox Interventions and Their Implications». *Journal of Change Management*, 19(4), 1-17. <http://doi.org/10.1080/14697017.2018.1552505>.
- Falsey, T. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statements*. New York: Quorum Books.
- Farjoun, M. (2016). «Contradictions, Dialectics and Paradoxes». Langley, A.; Tsoukas, H. (eds), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage, 1-37. [https://www.researchgate.net/publication/282730228\\_Contradictions\\_Dialectics\\_and\\_Paradoxes](https://www.researchgate.net/publication/282730228_Contradictions_Dialectics_and_Paradoxes).
- Farson, R. (1996). *Management of the Absurd. Paradoxes in Leadership*. New York: Simon and Schuster.
- Fasan, M.; Bianchi, S. (2017). *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.14277/978-88-6969-188-1/LCF-4>.
- Fiol, M. (1995). «Thought Worlds Colliding. The Role of Contradictions in Corporate Innovation Processes». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-90.
- Finotto, V.; Moretti, A. (2014). *Unveiling the Founder Effect: A Conceptual Framework of Entrepreneurial Imprinting*. Venezia: Università Ca' Foscari.
- Fisher, W.R. (1987). *Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Fombrun, C.; Shanley, M. (1990). «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy». *Academy of Management Journal*, 33, 233-58.
- Fombrun, C.; Van Riel, C. (1997). «The Reputational Landscape». *Corporate Reputation Review*, 1, 5-13.
- Ford, J.; Ford, L. (1994). «Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change». *Academy of Management Review*, 19(4), 756-85.
- Frasca, N. (1998). *L'Arte, all'ombra di un'altra luce. Viaggio nello Scarabocchio degli adulti attraverso la Psiconologia*. Formello: Tipografia G. De Cristofaro.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freud, S. [1921] (1971). «Psicologia delle masse e analisi dell'io». Freud, S., *Il disagio della civiltà e altri saggi*. Torino: Bollati Boringhieri, 65-144.
- Friedman, M. (1970). «The Social Responsibility of Business Is To Increase Its Profits». *The New York Times Magazine*, September 13. <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>.
- Gadiesh, O.; Gilbert, J. (2001). «Transforming Corner-Office Strategy into Front-Line Action». *Harvard Business Review*, 79(5), T2-9.
- Gagliardi, P. (1986). «The Creation and Change of Organizational Cultures. A Conceptual Framework». *Organization Studies*, 7, 117-34.
- Gao, J.; Bansal, P. (2013). «Instrumental and Integrative Logics in Business Sustainability». *Journal of Business Ethics*, 112(2), 241-55.
- Garda, M. (2007). «Gesamtkunstwerk, sinestesia e convergenza delle arti». Borio, G.; Gentili, C. (a cura di), *Storia dei concetti musicali. Espressione, forma, opera*. Roma: Carocci, 275-94.
- Gavetti, G. (2012). «Toward a Behavioural Theory of Strategy». *Organization Science*, 23(1), 267-85.
- Gergen, K. (1991). *The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gertsen, C.; Sørderberg, A.-M. (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.
- Gioia, D.; Chittipeddi, K. (1991). «Sensemaking and Sense-Giving in Strategic Change Initiation». *Strategic Management Journal*, 12, 443-8.
- Gioia, D.; Schultz, M.; Corley, K. (2000). «Organizational Identity, Image and Adaptive Instability». *The Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Gioia, D.; Thomas, J. (1996). «Image, Identity and Issue Interpretation. Sense-making During Strategic Change in Academia». *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gleick, J. (1999). *Faster. The Acceleration of Just About Everything*. New York: Pantheon Books.
- Gobbi, L.; Lanzone, G.; Morace, F. (a cura di) (2012). *L'impresa del talento. I territori creativi delle aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Goffman, E. (1956). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Edinburgh: University of Edinburgh SSR.
- Granelli, A. (2004). *Inventori d'Italia. Dall'eredità del passato la chiave dell'innovazione*. Milano: Guerini.
- Grotowski, J. (1970). *Per un teatro povero*. Roma: Bulzoni.
- Grotowski, J. (1988). «Il Performer». *Teatro e Storia*, 3(1), 17-23.
- Grotowski, J. (2001). «Teatro e rituale». Flaszen, L.; Pollastreli, C. (a cura di), *Il Teatr Laboratorium di Jerzy Grotowski 1959-1969*. Pontedera: Fondazione Pontedera Teatro, 132-53.

- Grunic, J. (1993). «Image and Substance: from Symbolic to Behavioral Relationships». *Public Relations Review*, 19(2), 121-39.
- Guelfi Camajani, P. (1940). *Dizionario araldico*. Milano: Hoepli.
- Gupta, A.; Smith, K.; Shalley, C. (2006). «The Interplay Between Exploration and Exploitation». *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.22083026>.
- Güttel, W.; Konlechner, S. (2009). «Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations». *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 149-71. <http://doi.org/10.1007/BF03396782>.
- Hahn, T.; Figge, F.; Pinkse, J. et al. (2018). «A Paradox Perspective on Corporate Sustainability. Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects». *Journal of Business Ethics*, 148, 235-48. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3587-2>.
- Hahn, T.; Pinkse, J.; Preuss, L. et al. (2015). «Tensions in Corporate Sustainability. Towards an Integrative Framework». *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>.
- Hamel, G. (2001). *Leader della rivoluzione*. Milano: Il Sole 24 ORE.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. San Francisco: Jossey-Bass Business.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1989). «Strategic Intent». *Harvard Business Review*, 67(3), 63-76.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1993). «Strategy as Stretch and Leverage». *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Handy, C. (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hartley, S. (2017). *The Fuzzy and the Techie. Why Liberal Arts Will Rule the Digital World*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Hatch, M.J. (1993). «The Dynamics of Organizational Culture». *Academy of Management Review*, 10(4), 657-95.
- Hatch, M.J. (1997). «Irony and the Social Construction of Contradiction in the Humor of a Management Team». *Organization Science*, 8(3), 275-88. <http://doi.org/10.1287/orsc.8.3.275>.
- Hatch, M.J.; Ehrlich, S. (1993). «Spontaneous Humour as an Indicator of Paradox and Ambiguity in Organizations». *Organization Studies*, 14(4), 505-26.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (1997). «Relations Between Organizational Culture, Identity and Image». *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 356-65.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (2000). «Scaling the Tower of Babel. Relational Differences Between Identity, Image and Culture in Organizations». Schultz, M.; Hatch, M.J.; Larsen, M.H. (eds), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, 13-35.
- Hatch, M.J.; Schultz, M. (2002). «The Dynamics of Organizational Identity». *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <http://doi.org/10.1177/0018726702055008181>.
- Hauke, C.; Alister, I. (a cura di) (2018). *Jung e il cinema. Il pensiero post-junghiano incontra l'immagine filmica*. Milano; Udine: Mimesis.
- Henderson, R.; Clark, K. (1990). «Architectural Innovation. The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30. [http://dimetic.dime-eu.org/dimetic\\_files/HendersonClarkASQ1990.pdf](http://dimetic.dime-eu.org/dimetic_files/HendersonClarkASQ1990.pdf).
- Hickman, C.; Silva, M. (1984). *Creating Excellence. Managing Corporate Culture, Strategy, and Change in the New Age*. New York: New American Library.
- Hillman, J. [1985] (2008). *Anima*. Milano: Adelphi.
- Hillman, J. [1983] (2013). *Psicologia alchemica*. Milano: Adelphi.

- Hoffman, M. (1989). «The Cost of a Corporate Conscience». *Business and Society Review*, 69, 46-7.
- Hoffmann, E.T.A. (1969). *Romanzi e racconti*, vol. 1. Torino: Einaudi.
- Hofstadter, D. (1979). *Gödel, Escher, Bach. An Eternal Golden Braid*. Hassocks: Harvester Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hume, D. [1739-40] (1992). *Opere filosofiche*, vol. 1. Roma-Bari: Laterza.
- Ichazo, O. (1982). *Between Metaphysics and Protoanalysis. A Theory for Analyzing the Human Psyche*. New York: Arica Institute Press.
- Innamorati, M.; Pastore, L. (2013). «Il buon uso dei fantasmi. Ricoeur e la versione ermeneutica della psicoanalisi oltre Freud e verso Jung». *Dialegesthai. Rivista telematica di filosofia*, 15. <https://mondodomeni.org/dialegesthai/mi01.htm>.
- Invernizzi, G. (a cura di) (2004). *Strategia e politica aziendale. Testi*. Milano: McGraw-Hill.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs* [e-book]. Milano: Mondadori.
- Janonis, V.; Dovalienė, A.; Virvilaitė, R. (2007). «Relationship of Brand Identity and Image». *Engineering Economics*, 1(51), 69-79.
- Jobs, S. (2005). «Stay hungry. Stay Foolish». *Stanford News*, June 14. <https://news.stanford.edu/2005/06/14/jobs-061505/>.
- Johansson, F. (2006). *The Medici Effect. What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Jossa, S. (2013). *Un paese senza eroi. L'Italia da Jacopo Ortis a Montalbano*. Roma-Bari: Laterza.
- Jung, C.G. [1913] (1969). *Sulla questione dei tipi psicologici*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 6. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 502-11.
- Jung, C.G. [1928] (1969). *Tipologia psicologica*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 6. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 527-58.
- Jung, C.G. [1938] (1979). *Psicologia e religione*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 11. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1952] (1979). *A proposito di "Risposta a Giobbe"*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 11. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 337-457.
- Jung, C.G. [1934-54] (1980). *Gli archetipi dell'inconscio collettivo*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 9, t. 1. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1944] (1981). *Psicologia e alchimia*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 12. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1932] (1985a). *L'Ulisse: un monologo*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 10, t. 1. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 379-403.
- Jung, C.G. [1932] (1985b). *Picasso*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 10, t. 1. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 405-12.
- Jung, C.G. [1942] (1988). *Paracelso come fenomeno spirituale*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 13. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 147-226.
- Jung, C.G. [1955-56] (1989). *Mysterium coniunctionis. Ricerche sulla separazione e composizione degli opposti psichici nell'alchimia*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 14, t. 1. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1917-43] (1991). *L'io e l'inconscio*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 7. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri, 121-236.
- Jung, C.G. [1961] (2001). *Ricordi Sogni Riflessioni*. Raccolti ed editi da A. Jaffé. Milano: BUR.
- Jung, C.G. [1921] (2003). *Tipi psicologici*. Roma: Newton Compton.

- Jung, C.G. [1951] (2005). *Aion. Ricerche sul simbolismo del Sé*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [2009] (2010). *Il Libro rosso. Liber novus*. A cura di S. Shamdasani. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1965] (2012). *Lo 'Zarathustra' di Nietzsche*. 2 voll. A cura di J.L. Jarrett. Torino: Bollati Boringhieri.
- Jung, C.G. [1946] (2015). *Psicologia della traslazione*. Jung, C.G., *Opere*, vol. 16. A cura di L. Aurigemma. Torino: Bollati Boringhieri: 173-326.
- Jung, C.G.; Kerényi, K. [1942] (1948). *Prolegomeni allo studio scientifico della mitologia*. Torino: Einaudi.
- Kahney, L. (2009). *Nella testa di Steve Jobs*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Kandinskij, V. (1968). *Punto, linea, superficie. Contributo all'analisi degli elementi pittorici*. Milano: Adelphi.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management*. London: Kogan Page.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson.
- Kelly, D.; Amburgey, T. (1991). «Organizational Inertia and Momentum. A Dynamic Model of Strategic Change». *The Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Kennedy, S.; Whiteman, G.; van den Ende, J. (2017). «Radical Innovation for Sustainability. The Power of Strategy and Open Innovation». *Long Range Planning*, 50(6), 712-25.
- Kim, W.C.; Mauborgne, R. (1997). «Value Innovation. The Strategic Logic of High Growth». *Harvard Business Review*, 75(1), 102-12.
- Klemm, M.; Sanderson, S.; Luffman, G. (1991). «Mission Statements. Selling Corporate Values to Employees». *Long Range Planning*, 24(3), 73-8.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: PA Temple University Press.
- Lado, A.; Boyd, N.; Kroll, M. et al. (2006). «Paradox and Theorizing within the Resource-Based View». *Academy of Management Review*, 31(1), 115-31. <http://doi.org/10.2307/20159188>.
- Laplane, L. et al. (2019). «Why Science Needs Philosophy». *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(10), 3948-52.
- Latouche, S. (2007). *La scommessa della decrescita*. Milano: Feltrinelli.
- Learned, E.P. et al. (1965). *Business Policy. Text and Cases*. Homewood: Irwin.
- Levi, P. (1989). *Se questo è un uomo*. Torino: Einaudi.
- Levi, P. (1991). *La chiave a stella*. Torino: Einaudi.
- Levi, P. (1996). *I racconti*. Torino: Einaudi.
- Levi, P. (1997). *La tregua*. Torino: Einaudi.
- Levy, S.J. (1959). «Symbol for Sale». *Harvard Business Review*, 37(4), 117-24.
- Lewis, M. (2000). «Exploring Paradox. Toward a More Comprehensive Guide». *The Academy of Management Review*, 25(4), 760-76. <https://www.jstor.org/stable/259204>.
- Linder, S.B. (1970). *The Harried Leisure Class*. New York; London: Columbia University Press.
- Lo Bue, S. (2000). *Il fiore azzurro. Infinito e anima romantica*. Milano: Franco-Angeli.
- Locke, J. [1690] (1971). *Saggio sull'intelletto umano*. Torino: UTET.

- Louis, M. (1983). «Culture: Yes; Organization: No!». Paper presented at the Academy of Management Meeting, Dallas, Texas, August 15, 1983. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a134764.pdf>.
- Louis, M. (1985). «An Investigator's Guide to Workplace Culture». Frost, P. et al. (eds), *Organizational Culture*. Newbury Park: Sage, 73-94.
- Lübbe, H. (2009). «The Contraction of the Present». Rosa, Scheuerman 2009, 159-78.
- Luhmann, N. (1982). *The Differentiation of Society*. New York: Columbia University Press.
- Luhmann, N. (1988). «The Third Question. The Creative Use of Paradoxes in Law and Legal History». *Journal of Law and Society*, 15(2), 153-65.
- Luhmann, N. (1990). *Sistemi sociali. Fondamenti di una teoria generale*. Bologna: il Mulino.
- Lüscher, L.; Lewis, M. (2008). «Organizational Change and Managerial Sense-making. Working Through Paradox». *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-40. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>.
- Màdera, R. (2016). *Carl Gustav Jung. L'opera al rosso*. Milano: Feltrinelli.
- Mango, L. (2005). *La scoperta di nuovi sensi. Il tattilismo futurista*. Imola: Cue Press.
- March, J. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Margulies, W. (1977). «Make the Most of Your Corporate Identity». *Harvard Business Review*, July-August, 66-72.
- Marinetti, F.T. (1924). *Futurismo e fascismo*. Foligno: Campitelli Editore.
- Marini, D. (2011). «La media impresa di fronte alla crisi». Butera, De Michelis 2011, 93-104.
- Marinoff, L. (2001). *Platone è meglio del Prozac*. Casale Monferrato: Piemme.
- Markides, C. (1997). «Strategic Innovation». *Sloan Management Review*, 38(3), 9.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organization. Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Masini, C. (1978). *Il sistema dei valori d'azienda. Un problema di calcolo economico nelle imprese: razionalità e metodo*. Milano: Giuffrè.
- Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1983). *Autopoiesi e cognizione*. Venezia: Marsilio.
- Maturana, H.R.; Varela, F.J. (1987). *L'albero della conoscenza*. Milano: Garzanti.
- Mauron, C. [1963] (1966). *Dalle metafore ossessive al mito personale. Introduzione alla psicocritica*. Milano: Il Saggiatore.
- Mazzarella, A. (2017). *Le relazioni pericolose. Sensazioni e sentimenti del nostro tempo*. Torino: Bollati Boringhieri.
- McCoy, C. (1985). *Management of Values. The Ethical Difference in Corporate Policy and Performance*. Boston; London: Pitman.
- McCracken, G. (2008). *Transformations. Identity Construction in Contemporary Culture*. Bloomington: Indiana University Press.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Melewar, T.C. (2003). «Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature». *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195-220.
- Merlini, F. (2018). «Per una innovazione colta e responsabile. Il modello d'impresa di Adriano Olivetti». Bernardini 2018a, 37-43.
- Meroni, B. (2002). *Tipologia e psiche*. Bergamo: Moretti & Vitali.
- Meschkowski, H. (1973). *Mutamenti nel pensiero matematico*. Torino: Bollati Boringhieri.



- Messeni Petruzzelli, A.; Albino, V. (2012). *When Tradition Turns into Innovation. How Firms Can Create and Appropriate Value through Tradition*. Oxford: Chandos Publishing.
- Micelli, S. (2011a). *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*. Venezia: Marsilio.
- Micelli, S. (2011b). «I nuovi profili delle imprese italiane». Butera, De Michelis 2011, 71-92.
- Minghetti, M.; Cutrano, F. (a cura di) (2004). *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*. Milano: Etas.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mirisola, B. (2012). *Debenedetti e Jung. La critica come processo d'individuazione*. Firenze: Cesati.
- Mirisola, B. (2015). *Lezioni di caos. Forme della leggerezza tra Nietzsche, Calvino, Moreasco*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.14277/978-88-6969-019-8>.
- Mirisola, B. (2019). «Imprese e mito personale». Cinquegrani 2019, 45-58. <http://doi.org/10.30687/978-88-6969-356-4/002>.
- Mitroff, I. (1995). «Review of 'The Age of Paradox'». *Academy of Management Review*, 20, 748-50.
- Morace, F. (2011). *I paradigmi del futuro*. Busto Arsizio: Nomos Edizioni.
- Morace, F. (2015). *Crescita felice. Percorsi di futuro civile*. Milano: Egea.
- Morace, F. (2016). *ConsumAutori. I nuovi nuclei generazionali*. Milano: Egea.
- Morace, F.; Lanzone, G. (a cura di) (2010). *Il Talento dell'impresa. L'impronta rinascimentale in dieci aziende italiane*. Busto Arsizio: Nomos.
- Morace, F.; Santoro, B. (2014). *Italian factor. Moltiplicare il valore di un Paese*. Milano: Egea.
- Morgan, G. (1986). *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Milano: Franco-Angeli.
- Muzzioli, F. (1998). *Le teorie della critica letteraria*. Roma: Carocci.
- Näsi, J. (ed.) (1991). *Arenas of Strategic Thinking*. Irvington-on-Hudson: Foundation for Economic Education.
- Nattiez, J.-J. (1997). *Wagner androgino. Saggio sull'interpretazione*. Torino: Einaudi.
- Necker, L.A. (1832). «Observations on Some Remarkable Phenomena Seen in Viewing a Figure of a Crystal or Geometrical Solid». *London and Edinburgh Philosophical Magazine and Journal of Science*, 1(5), 329-37. <http://doi.org/10.1080/14786443208647909>.
- Nidumolu, R.; Prahalad, C.K.; Rangaswami M.R. (2009). «Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation». *Harvard Business Review*, 87(9). <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>.
- Nietzsche, F. [1872] (1977). *La nascita della tragedia*. Milano: Adelphi.
- Nietzsche, F. [1885] (1968). *Così parlò Zarathustra*. Milano: Adelphi.
- Normann, R. (1976). *Management and Statesmanship*. Stockholm: Siar.
- O'Connor, E. (1995). «Paradoxes of Participation. Textual Analysis and Organizational Change». *Organization Studies*, 16(5), 769-803. <https://doi.org/10.1177/017084069501600502>.
- Olins, W. (1995). *The New Guide to Identity*. London: Gower.
- Olivetti, A. (2012). *Ai lavoratori. Discorsi agli operai di Pozzuoli e Ivrea*. Roma: Edizioni di Comunità.



- Ouchi, W. (1981). *Theory Z. How American Business can Meet the Japanese Challenge*. Reading: Addison-Wesley.
- Palahniuk, C. (2017). *Beautiful You*. Trad. di G. Pannofino. Milano: Mondadori.
- Palich, L.; Bagby, R. (1995). «Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking. Challenging Conventional Wisdom». *Journal of Business Venturing*, 10(6), 425-38.
- Pascale, R. (1990). *Managing on the Edge. How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Touchstone Book.
- Pearce, J. (1982). «The Company Mission as a Strategic Tool». *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Penzo, G. (a cura di) (1999). *Nietzsche. Atlante della sua vita e del suo pensiero*. Santarcangelo: Rusconi Libri.
- Perniola, M. (1983). *La società dei simulacri*. Bologna: Cappelli.
- Peters, T.; Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper Collins.
- Petri, F. (2006). *Stili nell'arte. Le forme interpretate alla luce della tipologia junghiana*. Roma: Edizioni Scientifiche Ma.Gi.
- Pettigrew, A. (1979). «On Studying Organizational Cultures». *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-81.
- Pezzella, M. (a cura di) (1996). *Lo spirito e l'ombra. I seminari di Jung su Nietzsche*. Bergamo: Moretti & Vitali.
- Pianigiani, O. [1907] (2008). *Vocabolario etimologico*. Milano: Albrighi & Segati. <https://www.etimo.it/?pag=inf>.
- Pieri, P.F. (1998). *Dizionario junghiano*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Pieri, P.F. (2003). *Introduzione a Jung*. Roma-Bari: Laterza.
- Pine, B.J.; Gilmore, J.H. (2000). *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.
- Pirandello, L. [1904] (2014). *Il fu Mattia Pascal*. Milano: Mondadori.
- Sartori, F.; Giarratano, C. (trad.) (1991). *Platone: Clitofonte. La Repubblica. Timéo. Crizia. Opere complete*, vol. 5. Roma-Bari: Laterza.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. New York: Farrar & Rinehart.
- Poole, M.; Van de Ven, A. (1989). «Using Paradox to Build Management and Organization Theories». *Academy of Management Review*, 14(4), 562-78.
- Porter, M. (1996). «What is Strategy?». *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Prahalad, C.K.; Bettis, R. (1986). «The Dominant Logic. A New Linkage Between Diversity and Performance». *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-601.
- Rapoport, A. (1967). «Escape from Paradox». *Scientific American*, 217(1), 50-9.
- Rasche, A. (2008). *The Paradoxical Foundation of Strategic Management*. New York: Physica-Verlag.
- Ricoeur, P. (1993). *Sé come un altro*. Milano: Jaca Book.
- Ries, A. (2015). *Focus. Il futuro della tua azienda dipende dalla focalizzazione*. Rimini: Libreria strategica.
- Robson, M. (1986). *The Journey to Excellence*. Chichester; New York: Wiley & Sons.
- Ropo, A.; Hunt, J. (1995). «Entrepreneurial Processes as Virtuous and Vicious Spirals in a Changing Opportunity Structure. A Paradoxical Perspective». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(3), 91-111.
- Rosa, H. (2009). «Social Acceleration». Rosa, Scheuerman 2009, 77-112.
- Rosa, H. (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity*. New York: Columbia University Press.
- Rosa, H. (2015). *Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità*. Torino: Einaudi.

- Rosa, H.; Scheuerman, W. (eds) (2009). *High-Speed Society. Social Acceleration, Power, and Modernity*. Philadelphia: Pennsylvania State University Press.
- Rossetti, L. (2014). «I paradossi? Sono macchine per pensare». *Diogene Magazine*, 36, 62-6. [https://www.efemeridi.it/images/AS\\_2019\\_2020/IB\\_ord/contenuti/2\\_eleati\\_pluralisti/rossetti\\_paradossi.pdf](https://www.efemeridi.it/images/AS_2019_2020/IB_ord/contenuti/2_eleati_pluralisti/rossetti_paradossi.pdf).
- Rothenberg, A. (1979). *The Emerging Goddess. The Creative Process in Art, Science, and Other Fields*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rothko, M. (2002). *Scritti*. A cura di A. Salvini, con uno scritto di M. Butor. Milano: Abscondita.
- Saba, U. [1911] (1964). *Prose*. A cura di L. Saba. Milano: Mondadori.
- Sacks, O. (1995). *Un antropologo su Marte. Sette racconti paradossali*. Milano: Adelphi.
- Sacks, O. (2015). *In movimento* [e-book]. Milano: Adelphi.
- Saggino, A. (2002). *La teoria dei tipi psicologici. Una verifica empirica*. Roma: Laterza.
- Saibene, A. (2018). *Ernst Bernhard e Adriano Olivetti: una traccia*. Bernardino 2018a, 119-31.
- Said Business School; Heidrick & Struggles (2015). *The CEO Report. Embracing the Paradoxes of Leadership and the Power of Doubt*. Oxford: Said Business School; Heidrick & Struggles.
- Schaltegger, S.; Hansen, E.; Lüdeke-Freund, F. (2016). «Business Models for Sustainability. Origins, Present Research, and Future Avenues». *Organization and Environment*, 29, 3-10. <http://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelling, F.W. (1986). *Filosofia dell'arte*. A cura di A. Klein. Napoli: Prismi.
- Schlegel, F. (1967). *Frammenti critici e scritti d'estetica*. Firenze: Sansoni.
- Schneider, K. (1990). *The Paradoxical Self. Toward an Understanding of Our Contradictory Nature*. New York: Insight Books.
- Schopenhauer, A. [1819] (2003). *Il mondo come volontà e rappresentazione*. Milano: Rizzoli.
- Schopenhauer, A. [1995] (2003). *L'arte di conoscere se stessi. Ovvero "Eis heautón"* [e-book]. Milano: Adelphi.
- Schultz, M.; Hatch, M.J.; Larsen, M.H. (eds) (2000). *The Expressive Organization*. Oxford: Oxford Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. New Brunswick; London: Transaction Publishers.
- Schwab, K. (2016). *La quarta rivoluzione industriale*. Milano: FrancoAngeli.
- Segall, K. (2012). *Simply Apple*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Segni, B. (1583). *Trattato sopra i libri dell'Anima di Aristotile*. Fiorenza: appreso Giorgio Marescotti. <https://books.google.it/books?id=KISFphqLxogC&printsec=frontcover&hl#v=onepage&q&f=false>.
- Semplici, S. (a cura di) (2001). *Un'azienda e un'utopia. Adriano Olivetti 1945-1960*. Bologna: il Mulino.
- Semprini, A. (1993). *Marche e mondi possibili. Un approccio semiotico al marketing della marca*. Milano: FrancoAngeli.
- Sennett, R. (2008). *L'uomo artigiano*. Milano: Feltrinelli.

- Sevón, G. (1996). «Organizational Imitation in Identity Transformation». Czarniawska, B.; Sevón, G. (eds), *Translating Organizational Charge*. Berlin; Boston: de Gruyter, 49-68. <https://doi.org/10.1515/9783110879735.49>.
- Sharp, D. (1987). *Personality Types*. Toronto: Inner City Books.
- Shields, D. (2010). *Fame di realtà: un manifesto*. Roma: Fazi.
- Shweder, R.; Bourne, E. (1982). «Does the Concept of the Person Vary Cross-Culturally?». Marsella, A.; White, G. (eds), *Cultural Conceptions of Mental Health and Therapy*. Dordrecht: Springer Netherlands, 97-137.
- Siehl, C.; Martin, J. (1983). «Organizational Culture and Counter Culture. An Easy Symbiosis». *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.
- Simmel, G. [1900] (2003). *Filosofia del denaro*. A cura di A. Cavalli e L. Petrucci. Torino: UTET.
- Slaatte, H.A. (1968). *The Pertinence of the Paradox. A Study of the Dialectics of Reason-in-Existence*. New York: Humanities Press.
- Smidts, A.; Van Riel, C.; Pruyn, A. (1998). *The Impact of Employee Communication and External Prestige on Organizational Identification*. Rotterdam: Erasmus University.
- Smith, W.; Binns, A.; Tushman, M. (2010). «Complex Business Models. Managing Strategic Paradoxes Simultaneously». *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-61. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>.
- Smith, W.; Lewis, M. (2011). «Toward A Theory of Paradox. A Dynamic Equilibrium Model of Organizing». *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>.
- Sørensen, E.B.; Thomsen, T.U. (2006). «The Lived Meaning of Symbolic Consumption and Identity Construction in Stable and Transitional Phases. Towards an Analytical Framework». Ekstrom, K.; Brembeck, H. (eds), *E-European Advances in Consumer Research*, vol. 7. Goteborg: Association for Consumer Research, 571-6.
- Spender, J.-C. (1989). *Industry Recipes. The Nature and Sources of Managerial Judgement*. Oxford; New York: Blackwell.
- Steiner, R. (1995). «Richard Wagner e la mistica». Conferenza tenuta a Norimberga il 2 dicembre 1907. *Archivio storico della rivista «Antroposofia»*. vol. 1. Milano: Editrice Antroposofica, 68-71. <https://www.rodoni.ch/wagner/steiner.html>.
- Taleb, N.N. (2012). *Antifragile. Things that Gain from Disorder*. New York: Random House.
- Targhetta, F. (2018). *Le vite potenziali*. Milano: Mondadori.
- Taylor, C. (1993). *Radici dell'io. La costruzione dell'identità moderna*. Milano: Feltrinelli.
- Taylor, F. (2004). *L'organizzazione scientifica del lavoro*. Milano: Etas.
- Thomson, L. (1999). *Il libro dei tipi psicologici*. Roma: Astrolabio.
- Trahdorff, K.F.E. (1827). *Aesthetik, oder Lehre von Weltanschauung und Kunst*. Berlin: L.W. Krause.
- Trevi, M. (1987). *Per uno junghismo critico*. Milano: Bompiani.
- Trevi, M. (1993). *Adesione e distanza. Una lettura critica dei «Tipi psicologici» di Jung*. Roma: Melusina.
- Trevi, M. (2008). *Dialogo sull'arte del dialogo*. Milano: Feltrinelli.
- Trevi, M.; Innamorati, M. (2000). *Riprendere Jung*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Ullman, E. (2018). *Accanto alla macchina. La mia vita nella Silicon Valley*. Roma: Minimum Fax.
- Vacas, G. (2002). *Awareness. Dieci giorni con Grotowski*. Milano: BUR.

- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Van Maanen, J.; Barley, S. (1985). «Cultural Organizations: Fragments of a Theory». Frost, P. et al. (eds), *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage, 31-53.
- Van Riel, C. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C.; Balmer, J. (1997). «Corporate Identity: The Concept, its Measurement and Management». *European journal of marketing*, 31(5-6), 340-55.
- Varaldo, R. (2011). «Due direttrici di marcia: medie imprese e piccole imprese innovative». Butera, De Michelis 2011, 105-16.
- Verganti, R. (2005). «Il trasferimento tecnologico nella prospettiva delle imprese». *Impresa & Stato*, 73, 54-62.
- Verganti, R. (2009). *Design-Driven Innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Etas.
- Vince, R.; Broussine, M. (1996). «Paradox, Defense and Attachment. Accessing and Working with Emotions and Relations Underlying Organizational Change». *Organization Studies*, 17, 1-21.
- Vogler, C. (1992). *Il viaggio dell'eroe. La struttura del mito ad uso di scrittori di narrativa e cinema*. Roma: D. Audino.
- Von Franz, M.-L. [1972] (2014). *Il mito di Jung*. Torino: Bollati Boringhieri.
- Von Franz, M.-L. [1981] (2015). *Tipologia psicologica*. Como: Red.
- Wagner, R. [1849] (2017). *L'opera d'arte del futuro. Alle origini della multimedia-lità* [e-book]. Firenze: goWare.
- Wagner, R. [1870] (1991). *Scritti su Beethoven*. Firenze: Passigli.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. London: Sage.
- Whelan, T.; Fink, C. (2016). «The Comprehensive Business Case for Sustainability». *Harvard Business Review*, October 21. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>.
- Whetten, D.; Godfrey, P. (eds) (1998). *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*. Thousand Oaks: Sage.
- Xingjian, G. (2018). *Per un nuovo Rinascimento*. Milano: La Nave di Teseo.
- Ybema, S. (1996). «A Duck-Billed Platypus in the Theory and Analysis of Organizations. Combinations of Consensus and Dissensus». Koot, W.; Sabelis, I.; Ybema, S. (eds), *Contradictions in Context. Puzzling over Paradoxes in Contemporary Organizations*. Amsterdam: VU University Press, 39-61.
- Yehoshua, A. (2004). *Il responsabile delle risorse umane. Passione in tre atti*. Torino: Einaudi.
- Zanin, F.; Bagnoli, C. (2016). *Lo 'strategizing' in contesti complessi*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. <http://doi.org/10.14277/978-88-6969-081-5>.

Cos'è l'identità di un'impresa? Esiste un legame tra questa e l'opera d'arte totale ideata da Wagner? Si può parlare, in riferimento a un'impresa, della 'psiche totale' ipotizzata da Jung? Nato dal confronto tra studiosi di diversa estrazione, questo libro prova a rispondere a queste e altre domande e a proporre nuovi significati del concetto di identità aziendale. Per farlo, adotta un modello inedito di analisi e di intervento dal taglio comparatistico che privilegia, in particolare, i metodi della critica letteraria e della Psicologia Analitica: l'ermeneutica dell'impresa.

**Carlo Bagnoli** Professore ordinario all'Università Ca' Foscari di Venezia, concentra le sue ricerche sull'innovazione strategica delle imprese. È fondatore dello spin-off universitario Strategy Innovation, che trasferisce le competenze così sviluppate alle imprese del territorio.

**Beniamino Mirisola** Dottore di ricerca in Scienze Umanistiche, ha lavorato principalmente sulla letteratura contemporanea e sulla metodologia della critica letteraria. Collabora con il Dipartimento di Management di Venezia per applicare gli studi umanistici allo studio dell'identità d'impresa.

**Veronica Tabaglio** Dottore di ricerca in Italianistica, si occupa in prevalenza di letteratura italiana del Novecento. Si interessa di letteratura aziendale e collabora con il Dipartimento di Management di Venezia, ideando e realizzando testi creativi e non per le imprese.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

