

Imprese e generazioni

Veronica Tabaglio

Università Ca' Foscari Venezia, Italia

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

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

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

1 Dalla realtà alla narrazione

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

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

Il primo riguarda indubbiamente la precocità dell'opera di Parise nell'individuare uno dei maggiori limiti alla crescita dell'individuo (e dell'impresa, come si vedrà), ovvero la rigida fedeltà al mito personale. Il concetto di mito personale, com'è forse noto, è legato alle riflessioni psicoanalitiche di Carl Gustav Jung, e in particolare a quello che il pensatore svizzero ha denominato 'processo di individuazione'. Nel tentativo di sintetizzare in poche parole delle nozioni di notevole complessità, possiamo descrivere tale processo come il percorso evolutivo che un individuo deve intraprendere se dall'Io, ovvero dalla sua personalità conscia, vuole espandere i propri orizzonti fino a ricomprendere anche gli aspetti inconsci (l'Ombra), raggiungendo in questo modo la pienezza del Sé. Il processo di individuazione è ostacolato o reso addirittura impossibile se il mito personale, ovvero la narrazione (*mythos*) che l'individuo fa di se stesso, risulta cristallizzato. Ogni essere umano, infatti, tende a costruire la propria identità tramite il racconto delle esperienze tramandate (ad es. la storia familiare, gli aneddoti sugli antenati) e vissute in prima persona, e non segue necessariamente dei principi che abbiano riscontri con la realtà, specie se si desidera rafforzare una determinata idea sulla propria persona. Nel caso dell'imprenditore di successo, la narrazione più frequente è quella del *self-made man*, che vince ogni avversità grazie alle sue doti e alla sua perseveranza. Da questa struttura basilare si sono già sviluppati dei veri e propri *topoi*, come la nascita dell'azienda in un semplice garage (Disney, Google, Apple e Amazon, tanto per citare qualche esempio), secondo schemi che riprendono in maniera più o meno consapevole alcuni tratti tipici dell'autobiografia¹ e che personificano dunque l'impresa. Se però la narrazione, che abbiamo visto essere naturale e anzi necessaria a costruire l'i-

¹ Per una definizione e un inquadramento storico-linguistico della questione cf. Tomasini 2014, 327-57.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2 Dalla narrazione alle narrazioni

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

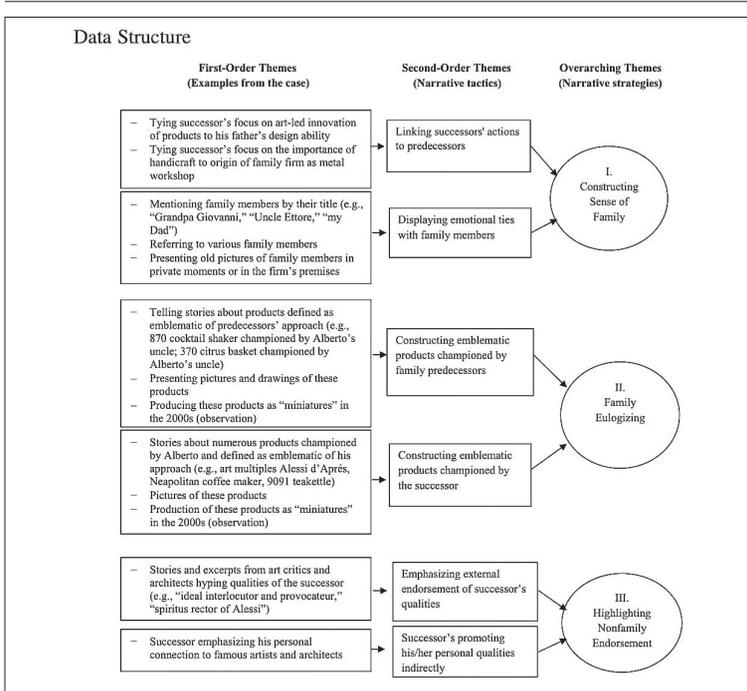


Figura 1 Schema riassuntivo tratto da Dalpiaz, Tracey, Phillips 2014, 1383

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

3 Dalle narrazioni alla realtà

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia

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

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

