

Alla ricerca dell'impresa totale

Uno sguardo comparativo su arti, psicoanalisi, management
Carlo Bagnoli, Beniamino Mirisola e Veronica Tabaglio

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 riemergerne 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 attentamente 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. Ripercorse 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 sovrapersonale 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.