

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

ciò 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'.¹

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*.²

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

1 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).

2 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.³ 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

³ 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, Sørderberg 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'assialogia 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 posterì 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 curvatures. (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.⁴ 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-

⁴ 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'.⁵

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).⁶

⁵ Sull'argomento, mi permetto di rimandare a Mirisola 2012.

⁶ 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 della 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.⁷ 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-

⁷ 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'ombra, la luce inizia a sorgere nel passaggio successivo: l'*Albedo*.⁸ 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.

⁸ 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.⁹ 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-

⁹ 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.

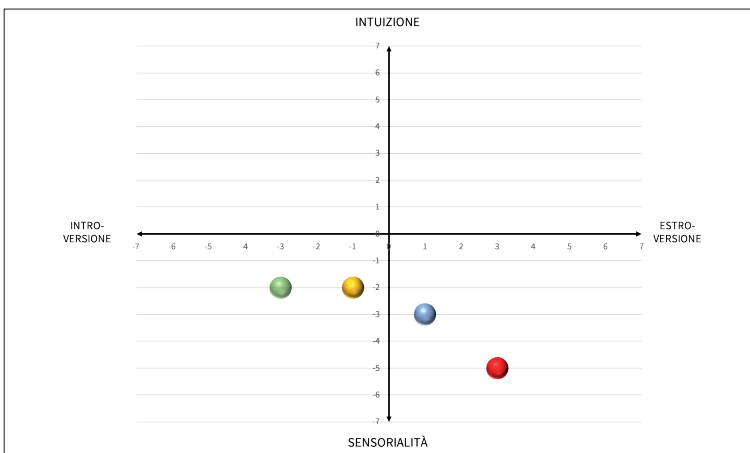


Figura 4 Posizionamento delle funzioni percettive

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:

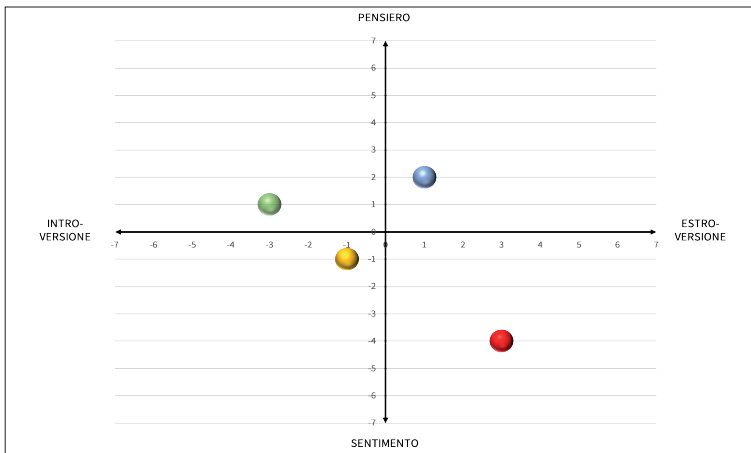


Figura 5 Posizionamento delle funzioni giudicanti

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 contenga 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].

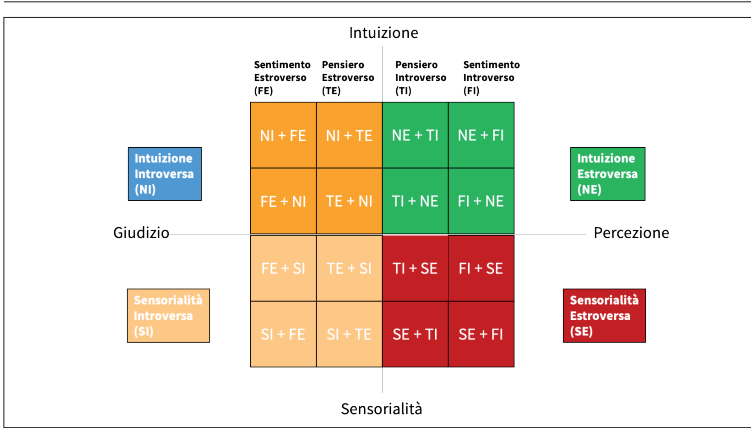


Figura 6 Tracciato delle funzioni cognitive

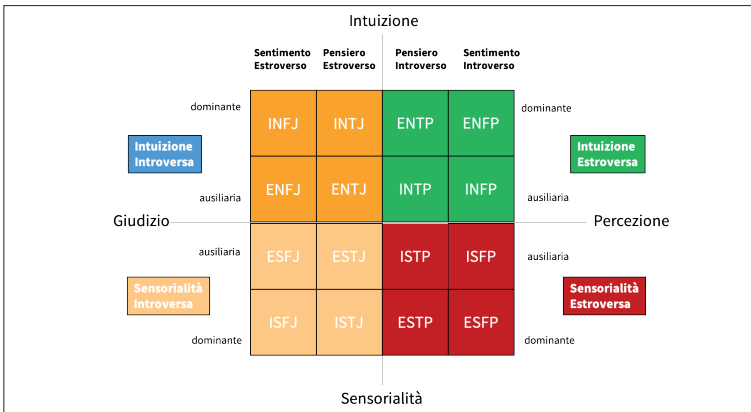


Figura 7 Tracciato dei tipi psicologici

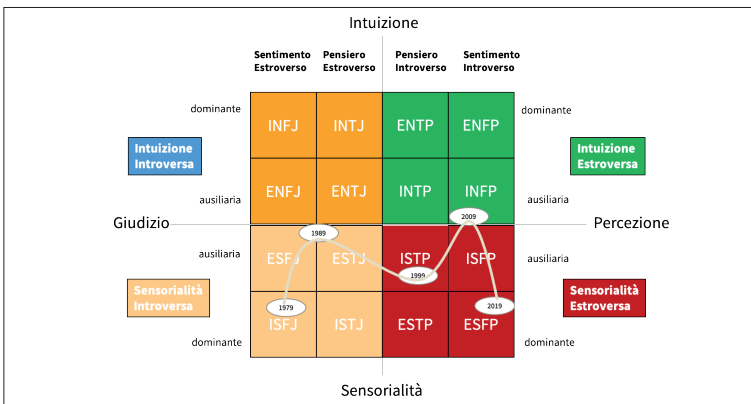


Figura 8 Tracciato diacronico dell'impresa dal 1979 al 2019

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.

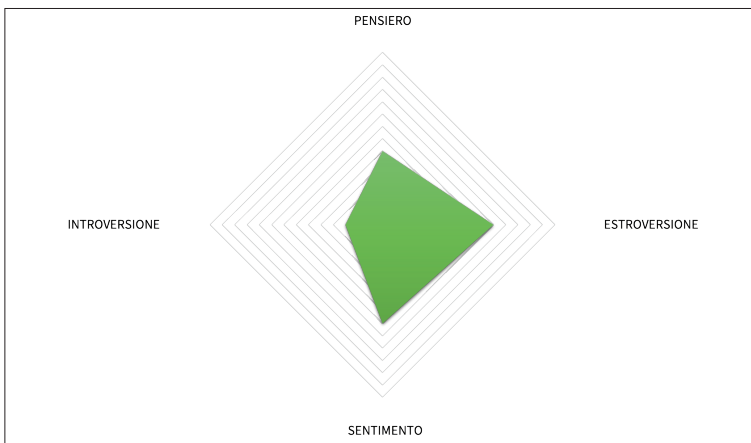


Figura 9 Focalizzazione dell'impresa

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.¹⁰

¹⁰ 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.¹¹ 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 interna¹² 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).¹³

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-

¹² Si intende 'interna' sia alla psiche dell'imprenditore che alla compagine aziendale.

¹³ 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.¹⁴

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-

¹⁴ 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).¹⁵

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-

¹⁵ 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.¹⁶ 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.¹⁷ 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

¹⁷ 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'Ombra, 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.¹⁸ 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-

¹⁸ «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 [...].¹⁹ 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 presenza 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*.²⁰

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].

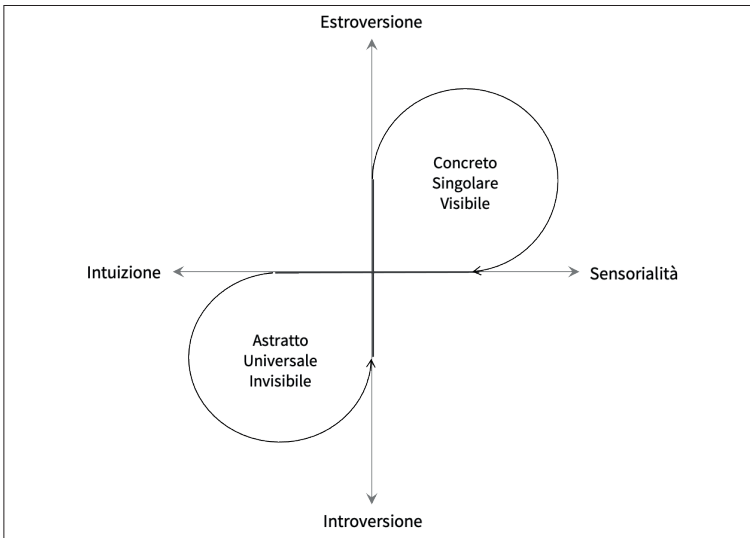


Figura 10 Paradosso dell'impresa totale

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-

20 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'²¹ 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.

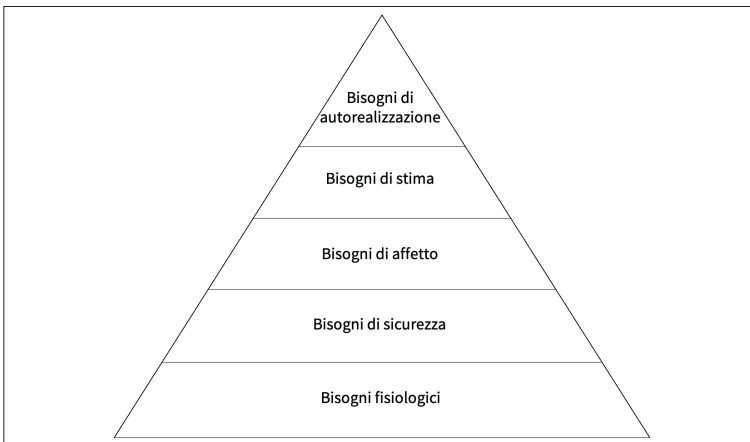


Figura 11 Piramide dei bisogni di Abraham Maslow

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 narrazione²² 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)

²² 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 telecamere, 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.²³ 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 ogniqualvolta ci si ponga in una prospettiva di totalità. Questa centralità può essere raffigurata come in figura 12.



Figura 12 Funzioni percettive e dimensioni temporali

23 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.²⁴

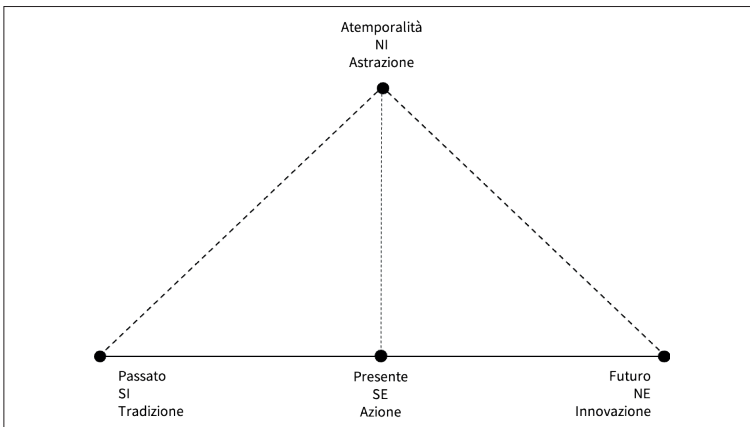


Figura 13 Legame tra funzioni percettive e dimensioni temporali

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-

²⁴ 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.

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» (Trecani). 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?

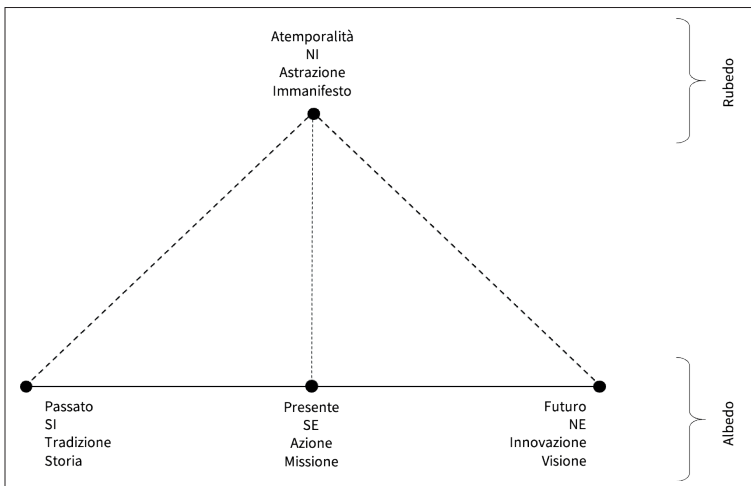


Figura 14 Funzioni percettive, dimensioni temporali e strumenti di rappresentazione

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.

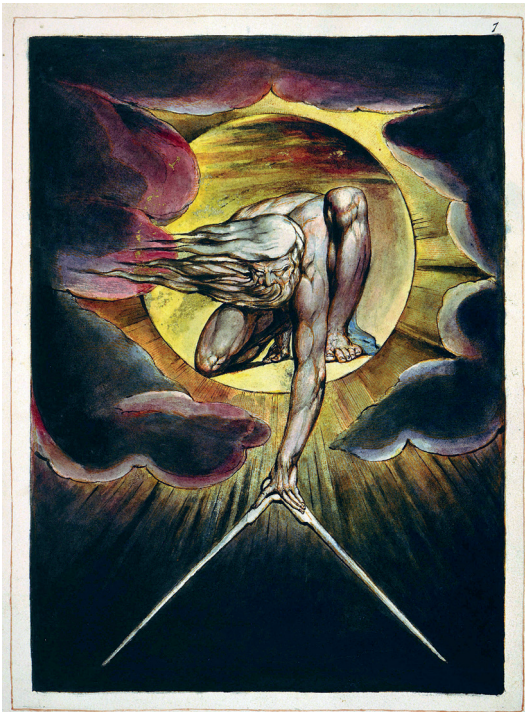


Figura 15 William Blake,
The Ancient of Days. 1794.
Wikimedia Commons,
pubblico dominio

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.