

## **Racconti, miti e metafore nelle imprese italiane**

---

*Intervista di Walter Passerini a Pasquale Gagliardi*

*Raccontare storie, narrare è oggi una delle modalità più rilevanti ed efficaci per una diversa gestione e direzione delle imprese, perché esprime una concezione che considera le organizzazioni come culture. Narrare può aiutare ad avere successo, perché crea apprendimento, senso, coinvolge le persone, stimola la motivazione e la creatività. Perché sono importanti i racconti nelle organizzazioni? E perché in Italia questo modello di management è così poco praticato?*

Quando si parla oggi di 'approccio narrativo' alle organizzazioni si intende soprattutto un modo diverso di studiarle, non di gestirle. L'approccio viene definito 'narrativo' in due distinti casi: a) quando l'attenzione dello studioso si concentra su quello che nelle organizzazioni si racconta – e si è scoperto che le 'storielle' ci dicono di più, sulle dinamiche e le culture organizzative, dei discorsi ufficiali, delle interviste formali, dei documenti di lavoro –, ovvero b) quando lo studioso usa uno stile narrativo anziché il linguaggio scientifico per comunicare quello che ha capito dell'organizzazione studiata. Dietro il successo indiscutibile di questo modo di comunicare i risultati delle proprie ricerche vi è la rivalutazione dei metodi qualitativi, la scoperta che tutto ciò che è scritto in lettere è letteratura, l'ammissione che la pretesa di oggettività del c.d. linguaggio

scientifico è infondata e che – al contrario – un linguaggio senza censure e senza troppe preoccupazioni di rigore logico e di sequenzialità analitica descrive in modo incomparabilmente più ricco e più acuto la realtà della vita organizzativa. Insomma, la vera scoperta è che i grandi letterati sono spesso dei grandi etnografi, come è il caso di Balzac o di Svevo.

Che poi le organizzazioni vengano gestite utilizzando tutte le risorse linguistiche disponibili, e in particolare il linguaggio metaforico, è un altro discorso: è vero, ma è sempre stato così. Il bravo leader, anche se camuffato da sacerdote della razionalità tecnica, è sempre stato (magari inconsapevolmente) un inventore di storie, un affabulatore. La leadership è stata definita da qualcuno come la capacità di giocare con le parole, di inventare un sogno ed essere capaci di comunicarlo e dividerlo. La creazione di senso, che è l'essenza del management secondo Weick, avviene quindi anche nelle aziende attraverso la invenzione di storie, di discorsi che hanno dei personaggi e delle trame, e che vengono di solito strutturati secondo archetipi fissi, quegli stessi archetipi che Propp ha scoperto nelle fiabe. Non direi, pertanto, che questo 'modello di management' in Italia sia poco praticato: piuttosto, viene utilizzato sovente in modo inconsapevole.

*In una certa cultura manageriale, le aziende sono viste spesso solo come centri di profitto, come entità esclusivamente economiche o organizzative e quasi mai come comunità, come sistemi di persone, come organismi viventi. Questo è anche un modo per preservare le imprese dalla sfera delle emozioni, per proteggerle, per mantenerle nell'ambito di una (forse) illusoria razionalità economica. La narrazione invece sollecita sentimenti, affettività, emozioni: queste ultime sono davvero così pericolose per le imprese?*

Ancora una volta, queste semplificazioni e riduzioni sono più tipiche degli studiosi che dei manager. Quale manager negherebbe l'importanza delle emozioni e dell'affettività? Furono gli studiosi che a Hawthorne scoprirono stupefatti la relazione tra sentimenti e produttività, ma anche i padroni delle ferriere facevano leva sui sentimenti (anche se si trattava più delle paure che dei desideri) per mantenere alta la

volontà di cooperazione dei loro dipendenti. Barnard, nel suo libro *The Functions of the Executive*, ha descritto in modo magistrale il ruolo degli incentivi non economici alla fine degli anni '30.

*Nelle università straniere, e non solo americane, le narrazioni nelle e delle organizzazioni rappresentano un filone di studi, di ricerca scientifica e di sperimentazione ormai consolidate. A che punto siamo, invece, nelle università italiane?*

Il libro di Barbara Czarniawska *Narrare l'organizzazione* – pubblicato dalle edizioni di Comunità nella collana Istud – è stato accolto con molto favore dalla comunità scientifica italiana, e adottato in diverse università. E non direi che siamo esclusivamente debitori agli stranieri su questo fronte. Franca Olivetti ha pubblicato parecchi anni fa una serie di saggi sull'approccio narrativo, e molti altri studiosi italiani dell'organizzazione lo conoscono e lo apprezzano, anche se non lo praticano.

*Per rafforzare l'identità istituzionale delle imprese è spesso necessario tornare alle origini. Va ri-scoperto, ri-costruito il "mito d'impresa". L'impresa vive di miti, che non sono solo storie di successo, ma anche a volte di insuccessi. Le storie d'impresa non sono soltanto agiografie, insomma. I miti d'impresa servono particolarmente nei momenti di crisi, di difficoltà, e non sono riducibili esclusivamente ai "brand". Come e perché è necessario costruire miti d'impresa, che non si identifichino soltanto con le marche?*

Selznick ha dimostrato in modo convincente che il cosiddetto 'processo di istituzionalizzazione' – il processo attraverso il quale una organizzazione si trasforma da apparato meccanico ed efficiente per il raggiungimento di scopi specifici in veicolo di gratificazioni collettive, impregnato di valori e di idealità, acquisendo nel tempo un carattere distintivo e difficilmente modificabile – è un processo storico inevitabile, che è frutto di esperienze ed eventi sui quali i leader possono esercitare una influenza modesta. Il leader razionalizza e giustifica, riconcilia discorsivamente le contraddizioni e le rende accettabili, ma non può pretendere di inventare un mito. Il

mito è sempre il frutto originale e sovente impreveduto di esperienze collettive.

*Narrare le organizzazioni presuppone delle specifiche skills. Chi sono e come si possono formare i "narratori" nelle imprese?*

Dobbiamo ancora una volta distinguere i narratori 'nelle' imprese – i manager – dai narratori 'delle' imprese, vale a dire gli studiosi che utilizzano un approccio narrativo. Entrambi i mestieri richiedono una competenza che non è del tutto acquisibile se non esiste un talento naturale. Conosco bravissimi studiosi che non sarebbero in grado di fare una etnografia organizzativa (che significa letteralmente 'raccontare per iscritto una organizzazione'). Anche chi ha talento non lo sviluppa leggendo manuali sulla etnografia ma praticandola al fianco di chi la sa fare. Per i manager il discorso è un po' diverso: non si tratta tanto di imparare un sofisticato metodo interpretativo ma di 'lasciarsi andare', di non aver paura di ricorrere al linguaggio semplice delle emozioni, alla descrizione spontanea e libera del flusso degli eventi accaduti o immaginati. In questo caso si può pensare alla utilità di un training, che è tuttavia più psicologico che tecnico.

*Raccontare è un processo bi-univoco. Accanto e di fronte a chi narra c'è qualcuno che ascolta. Ma ascoltare è una delle pratiche meno diffuse nelle imprese. Come è possibile attraverso il meccanismo delle storie migliorare la capacità di ascolto nelle organizzazioni?*

Se i narratori sono i manager, non avrei il timore che non siano ascoltati: è impressionante vedere quanta attenzione e capacità di ascolto abbiano i subordinati nei confronti dei sovraordinati, le cui parole – magari dette a caso – pesano spesso come pietre e vengono talora sottoposte dai dipendenti a un lavoro 'ermeneutico' accuratissimo. Piuttosto, sono spesso i manager che non sanno ascoltare i messaggi contenuti nelle 'storie', piccole o grandi, che nascono e si raccontano nei luoghi di lavoro, e che possono essere più illuminanti di una costosa ricerca sul clima aziendale condotta con tutti i crismi della ricerca sociologica accademica.

*Infine, passando ai contenuti, quali sono i riferimenti mitologici utili per le imprese italiane? Il mito d'impresa deve radicarsi nelle culture del luogo, altrimenti rischia di essere una moda posticcia. Nella ri-scoperta del mito c'è anche la ri-scoperta del genius loci. In Italia, più che *Le mille e una notte* o *Shakespeare*, come evoca il libro, non le pare per esempio più utile per le imprese italiane rivisitare la cultura classica, i miti greci e romani?*

Come ho già detto, i miti non si programmano, non si scelgono, non si fabbricano. Si possono utilizzare i miti esistenti – con tutti i vantaggi e le suggestioni della grande retorica –, se se ne è capaci. Non v'è dubbio che i miti siano per loro natura radicati in un certo 'territorio di cultura' (uso qui l'espressione 'cultura' anche nel suo significato letterale), e siano sempre il distillato simbolico di esperienze collettive storicamente determinate. È possibile, quindi, che il repertorio mitico di un'impresa italiana evochi la cultura greco-romana e non quella de *Le mille e una notte*, ma qualunque generalizzazione è pericolosa: ogni azienda ha il suo carattere e le sue saghe, che sono sempre inestricabilmente legate alle sue particolari vicende, ai problemi che ha dovuto affrontare e al modo in cui li ha superati. Inoltre, agli stessi eventi possono essere assegnati i significati più disparati: da questo punto di vista, la fantasia che l'uomo dispiega come 'animale simbolico' è inesauribile.

**Pasquale Gagliardi**, studioso ed esperto di impresa e organizzazione, è amministratore delegato dell'Istud (Istituto di studi direzionali) e segretario generale della Fondazione Giorgio Cini di Venezia. Ha lavorato come dirigente d'azienda. Negli ultimi anni ha studiato le imprese adottando un modello interpretativo centrato sull'analisi delle dinamiche culturali. È docente di Sociologia dell'organizzazione presso l'Università Cattolica di Milano.

**Walter Passerini** è giornalista professionista, specializzato sui temi del lavoro, dell'impresa, della formazione e della comunicazione. È direttore di *Corriere Lavoro*, settimanale del *Corriere della Sera*, e docente di Teoria e tecniche del linguaggio giornalistico presso l'Università Cattolica di Milano. Ha scritto diversi libri e saggi. Partecipa a numerose trasmissioni radiofoniche e televisive.