**Nicola Gaiarin, *Nulla due volte: Poesie in orbita nel cosmo aziendale* ("Persone e conoscenze", 14 01 2007)**

*Raccontare l’azienda attraverso la poesia. Lo fanno Marco Minghetti e Fabiana Cutrano in*Nulla due volte, Il management attraverso le poesie di Wislawa Szymborska*(Scheiwiller, 2006, con fotografie di Fabiana Cutrano). Venticinque poesie della poetessa premio nobel 1996, suddivise in cinque capitoli, suggeriscono direzioni di lavoro, propongono assonanze ed esplorazioni originali di temi fondamentali per la vita delle aziende. Ad arricchire il testo le testimonianze e i commenti di esponenti di spicco del mondo dell’impresa e della cultura (tra gli altri, Walter Passerini, Gianni Canova, Andrea Illy, Giampaolo Azzoni, Massimo Lolli, Alberto Castelvecchi, Marialina Marcucci, Gianfranco Dioguardi, Pierluigi Celli, Riccardo Sarfatti).*

“Non portate nel cosmo i burloni, non ve lo consiglio”
Wislawa Szymborska, *Avvertimento*

*Nulla due volte* è un libro di gesti. All’inizio il gesto di citare. Staccare parole da pagine, incollarle in esergo per accogliere il lettore con una serie di istruzioni per l’uso. La prima istruzione è che non ci sarà regola di lettura, solo assonanza e vicinanza. Associazioni di idee, società temporanee di pensieri a responsabilità limitata. Insomma, è un libro per il lettore che saprà come usarlo.
*Nulla due volte* è un libro che prende la poesia a pretesto. E in questo, ci dice qualcosa che non siamo abituati a sentirci dire: che la poesia è un uso. Uso della memoria, del cuore, della scrittura, della mente, delle paure e dei piaceri – ma pur sempre uso. E in fondo in Grecia la poesia era *poiein*, un fare apparentato al mestiere dell’artigiano, un fabbricare mondi mettendoci dentro, in una bottiglia o in codice crittografato, le istruzioni per decifrarla. E le poesie non potevano essere che quelle di Wislawa Szymborska, premio Nobel 1996, anche se la sua non è una poesia ufficiale, le sue cerimonie sono rituali del quotidiano, i suoi nastrini e le onorificenze sono repertori di gesti che tutti quanti ci troviamo a compiere.
E poi è un libro di parole che si riflettono nelle foto di Fabiana Cutrano, che offre immagini di Londra in bianco e nero, da Hyde Park a Brick Lane, tra manichini, burattini, esseri inanimati che prendono vita. Vecchi settimanali femminili, persone che salgono e scendono una scala mobile, la vetrina di un sex shop, il profilo corrucciato di una statua. Il meccanismo e l’uomo si incontrano nella ripetizione come nei cataloghi di Limerick, le bizzarrie geografiche e verbali di Edward Lear. *London Calling*, passeggiate per vetrine. Immagini che a ogni lettore-spettatore evocheranno altre associazioni. Londra come cosmo di città e finestre, le bow window, le casette a schiera ficcate fin sotto terra. Un personaggio di Dickens che spara con un cannoncino dal balcone della sua casetta. Le giacche dei Beatles e dei Kinks, Mary Poppins, David Hemmings con un’elica di legno sulla spider, in *Blow up*.
Insomma, proviamo a raccontarla, questa storia. Marco Minghetti e Fabiana Cutrano scrivono un libro che attraversa le poesie di Wislawa Szymborska per parlare, nel riflesso delle poesie, di management. Lo fanno invitando una serie di persone che li aiutino a costruire, con le loro parole, le loro voci, i loro commenti, un contrappunto alle poesie. I temi sono quelli, classici, che chiunque lavori in azienda si trova a dover affrontare: l’identità, le competenze, le relazioni (ma non manca la *dark side* di tutto questo, il mobbing, le disuguaglianze, il conflitto, l’odio). Tutto quanto ha che fare con l’unico asset su cui ogni organizzazione può contare e che, come la lettera rubata di Poe, scompare a forza di averlo sotto gli occhi. Ovvero la persona.
Non sorprende allora che un paio d’anni fa Cutrano e Minghetti abbiano lanciato, con un volume collettivo da loro curato, l’idea di un management umanistico, visto come alternativa sostenibile alla crisi del management scientifico, alla contabilizzazione della risorsa umana, alla delega ai sistemi esperti ormai in crisi conclamata.
Il *Manifesto* dava le coordinate per un’ipotesi operativa ben precisa. *Nulla due volte* alza il livello della sfida, provando a praticare una scrittura all’altezza del compito di parlare in modo nuovo del management. Ecco allora questo libro a più voci e a più occhi, in cui immagini e parole giocano attorno ai versi della Szymborska, che girano attorno alle piccole cose che danno spessore alla vita nelle organizzazioni, ma non solo. Potrebbe essere un altro modo per spiegare l’idea di *Sensemaking* di cui parlava Weick, vale a dire quel processo per cui il nostro agire è anche un modo per dare un significato al luogo in cui operiamo e alla rete di relazioni sociali in cui siamo immersi. E dare un senso, ovviamente, è già interpretare, delimitare con una cornice nuova quello che abbiamo davanti agli occhi, come il fotografo che reinquadra col suo obiettivo cose ovvie per dare loro un significato nuovo (ed è questo, mi pare, la visione che unisce le poesie alle immagini del libro). Interpretare, quindi, è anche variare, leggere in modo alternativo, introdurre lo scarto nell’allineamento. Il granello di polvere che fa andare fuori giri l’ingranaggio. E che dà vita, magari, alla routine e alle abitudini introducendo l’imprevisto. Forse è questo un modo di dire “Nulla due volte”: le cose esistono solo modificandosi. Se una cosa è perfettamente identica a se stessa, se non introduce uno scarto o una sfasatura nella nostra percezione, non ce ne accorgiamo neanche. E quindi per noi è come se non esistesse.

**Quello che ci serve lo abbiamo già**
Non c’è un solo modo per fare bene qualcosa. E questo è ovvio, ce lo insegnano i bambini con la loro creatività spontanea. Ma in azienda, nel regno dell’efficacia ed efficienza, degli strumenti per la qualità totale, delle regole d’oro per avere successo, per parlare in pubblico, per gestire meeting e fare qualsiasi altra cosa, l’idea che le vie per lo stesso traguardo possano essere molteplici suona un po’ come un’eresia. “La previsione che le cose vadano in modo un po’ diverso” dice una delle poesie contenute in questo libro. Sapendo che il confine tra il dramma e l’ironia sta in questo po’: la Szymborska fa l’inventario del mondo per abbassamenti di tono. A me fa venire in mente un altro grande poeta, Francis Ponge, capace di trovare un universo in una conchiglia o in una pietra. Ma sapendo che il mondo, in ogni caso, anche in tutta la sua poesia, è qualcosa di cui è bene imparare a ridere: perché la risata, lungi dal negare la serietà dell’affanno, è la distanza che ci può aiutare a reinventare e riprogettare il nostro modo di stare in contatto con il cambiamento, il mercato, l’innovazione. Nel momento in cui l’imprevisto diventa, per così dire, strutturale, occorre poetizzare la strategia: raccontare con altre parole il modo di abitare l’azienda, riformulare i termini e i concetti (consumati dal troppo uso) con cui siamo abituati a descrivere il nostro lavoro. Non a caso tra le direzioni suggerite da Cutrano e Minghetti c’è anche un nuovo rapporto con la tecnologia, intesa non come protesi che serva a potenziare quello che già possediamo ma come strumento di relazione col mondo che ci aiuti a immaginare quello che ancora non abbiamo davanti agli occhi. La poesia non è in questo un orizzonte ultimo, ma una zona di convergenza in cui vita aziendale, edutainment, multimedia, web, teatro, riflessioni teoriche possono incrociarsi per dar vita a un nuovo sapere della complessità e del tempo accelerato. E il sapere dell’incrocio, dell’intersezione (per usare un termine caro allo studioso della creatività e dell’innovazione Frans Johansson) non può essere ridotto a formule. Possiamo solo raccogliere indizi, ritrovare la saggezza di esperienze tramandate attraverso mille forme di poesia aziendale. Perché la vera sfida per imparare a cambiare riguarda il buon uso della memoria: che cosa ricordarci e che cosa ricordarci di dimenticare? Prendiamo una cosa, impariamo a vederla da un altro punto di vista. Immaginiamo nuovi usi. Non è quello che fanno da sempre i poeti che accettano la sfida di usare parole comuni, quelle che ci troviamo in bocca senza bisogno del vocabolario? Quello di cui abbiamo bisogno, lo sappiamo già. Che sfida straordinaria, allora, attende chi fa formazione e consulenza: non trasmettere contenuti ma facilitare processi di espressione, immaginazione e reinvenzione di sé. Un modo per lavorare su questi aspetti potrebbe essere quello di proporre percorsi per facilitare la “ricostruzione del significato” in modo comunicativo e narrativo. Non si tratta, ovviamente, di giocare a fare gli scrittori, ma di capire in che modo i materiali, i codici e le esperienze che costruiscono la nostra vita, giorno per giorno, possano essere connessi attraverso una cornice narrativa. Raccontare per essere se stessi: una ricetta paradossale, ma non troppo. Quante aziende avrebbero bisogno di rientrare in contatto con il significato del loro modo di fare business o con il loro modello organizzativo. Quante volte l’inefficacia operativa dipende dalle “storie” che ognuno di noi si racconta nella sua testa o nelle limitazioni che comunichiamo agli altri (“Questo non si può fare”, “Cambiare è inutile”, “In realtà l’unica cosa che conta qua dentro è fare soldi”). Allora la strada della narrazione è una strada che ci fa risalire verso le nostre radici, non per arrivare a un’identità definitiva, ma per trovare un modello di cambiamento all’altezza della complessità della nostra storia personale e professionale. Per dar vita a qualcosa di simile a un’azienda “conviviale”, a un circo (per usare un'altra metafora presente nel libro) in cui competenze singolari ed eccentriche possano unirsi per dar vita a uno spettacolo in grado di valorizzare il contributo di tutti. Magari anche di chi non ci ama o di chi abbiamo appena incontrato, guidati solo dall’intuizione e dalla *serendipity*.

**L’anima dell’azienda**
In questo elenco di ingressi che il lettore può scegliere per fare surf in questo libro “liquido” segnalo un altro tema che mi pare rilevante. Nelle aziende si parla parecchio di mission e vision, di posizionamento strategico, di brand, di immagine, di carta dei valori. Si parla poco di quello che corre sottotraccia in tutto questo: l’identità, vale a dire la capacità di stare in contatto con il proprio nucleo valoriale, nutrendo, in questo rapporto pelle a pelle con se stessi, le proprie direzioni di cambiamento. Dice bene Riccardo Sarfatti: la scelta iniziale di un’impresa condensa tutta la sua autobiografia fino a quel dato momento. È il momento in cui tutta l’energia cinetica intrappolata nella molla è pronta a lasciarsi andare. Dopo il momento della scelta comincia il confronto tra caos e ordine, il tentativo di dar senso localmente a una serie di movimenti scoordinati (oppure la scelta di trovare un ordine complessivo a un gioco di forze microscopiche). Possiamo provare a dare un significato a tutto questo attraverso grafici e diagrammi, usando procedure farraginose che replichino il caos invece di frenarlo. Oppure possiamo scegliere di raccontare quello che ci succede, facendolo in prima persona, percorrendo la strada dell’autobiografia o del *memoir*. Raccontare la storia dell’azienda o di noi stessi, ma farlo con un’intelligenza poetica, sintonizzata sui nessi sottili che legano lavoro e passione (e allora l’anima dell’azienda è l’immagine amorosa della cerva di cui parla Alberto Castelvecchi, in un suggestivo accostamento tra sapere manageriale e sapere iniziatico). Essere se stessi per reinventare ogni giorno il processo di cambiamento. Minghetti e Cutrano amano l’idea di impermanenza: la variazione che esplora le mille modificazioni di un suono o di un’aria, come il prologo dell’Oro del Reno di Wagner, che porta la musica a disfarsi e a diventare, letteralmente, fiume. Innovare senza perdere il contatto con se stessi è allora un modo per sperimentare nuove combinazioni per la nostra identità mutante (come in un ibrido che incroci le aperture cosmiche dei Pink Floyd con la freddezza del Bowie Berlinese, magari con un ritmo spezzato, post punk, oppure con la regolarità del mensch-machine dei Kraftwerk).
Ma non è necessario procedere per accumulo. L’innovazione può essere un meno, uno sgonfiare il peso delle cose, uno smontaggio di regole imbolsite (come suggerisce Andrea Granelli). Un modo per allontanarsi dalla dimensione pesante del conflitto e creare un linguaggio comune con chi ha alle spalle esperienze diverse dalla nostra (al punto che forse dobbiamo molto a chi non amiamo, dice Szymborska). In fondo, avvicinandosi a una poetica dei gesti minimi, possiamo pensare ai nostri piccoli rituali di rinnovamento quotidiano: stiracchiarci, sfogliare un libro, meditare, aprire le finestre, ascoltare una canzone, dare aria alle lenzuola. In che modo diamo aria alle lenzuola aziendali? (Se fosse una musica sarebbe forse la ripetizione ipnotica del minimalismo di Glass o Nyman, oppure le percussioni africane o il gamelan balinese che accompagna una canzoncina techno).
Non portiamo i burloni nel cosmo, ci avverte Szymborska, mettendo in guardia contro l’ironia corrosiva di chi tende a negare ogni poesia alle cose. Ma ricordiamoci che il nostro è un cosmo imperfetto. Siamo sulla terra, con la nostra “saggezza zoppa” e un po’ sporca. Ma vivi. E in costante cambiamento. E poi chi se ne frega, direbbe magari Pierluigi Celli. Impariamo quindi a fare il nostro compito al contrario, andiamo alla ricerca di persone di cui ancora non abbiamo bisogno. Rovesciamo l’ovvio come un guanto. Da qualche parte, forse, c’è la tana del coniglio di Alice, e se i burloni hanno voglia di ridere, che lo facciano pure. In fondo, forse, la poesia serve anche a questo.