

Dalla poesia all'apprendimento organizzativo

Poesia, fotografia, impresa: attraverso la lettura della poetessa premio Nobel Wislawa Szymborska compie un deciso passo in avanti la ricerca di modalità innovative e interdisciplinari non solo per interpretare l'impresa, ma anche per essere manager

di MARCO MINGHETTI

“**N**ulla due volte accade, né accadrà”. Questi versi, scritti dal premio Nobel per la Letteratura Wislawa Szymborska, colgono, con la precisione immaginifica della grande poesia, la natura della contemporaneità: incessantemente mutevole, rinnovata, imprevedibile. In una parola, “impermanente”. A dimostrazione del fatto che un'efficace chiave di lettura del mondo attuale la si può trovare nella sapienza più anti-

ca, quella posseduta dai poeti. Del resto, le aziende devono oggi imparare a sviluppare i nuovi valori dell'originalità, dell'unicità, della sorpresa, del coinvolgimento

emotivo. Per farlo devono sperimentare nuovi modelli organizzativi, nuove dinamiche nella valorizzazione delle persone, nuove motivazioni. E nella costruzione di questi *assets* strategici conta molto di più una “poetica” che non una

semplice “prassi operativa”, importante poi nella fase di sviluppo della poetica.

“Dalla poesia all'apprendimento”: così io e Fabiana Cutrano sintetizzavamo la questione nel nostro libro *Le nuove frontiere della cultura d'impresa. Manifesto dello humanistic management*, pubblicato da Etas nel 2004. È nata allora l'idea di proporre, con il titolo *Nulla due volte. Il management attraverso le poesie di Wislawa Szymborska* (di prossima pubblicazione presso Libri Scheiwiller), una scelta di 25 poesie della poetessa polacca, di cui è talvolta citata, nei libri rivolti al mondo imprenditoriale, la celeberrima *Scrivere il curriculum*.

I PERCORSI

Le 25 poesie sono suddivise in cinque capitoli, ciascuno dedicato a un tema fondamentale per la comprensione delle aziende attuali: la definizione di identità individuale e di gruppo, la costruzione delle relazioni interpersonali, la selezione delle competenze necessarie a produrre innovazione, la gestione delle diversità e quindi dei talenti, il processo di produzione di significato nelle organizzazioni, per il quale Karl Weick ha coniato il termine *sensemaking*.

I commenti in chiave organizzativa da me proposti per ciascuna poesia sono stati ideati con l'intento di costruire un metaforico Web, i cui nodi cruciali sono costituiti da riferimenti ad autori e a generi esclusi dalla letteratura manageriale classica (dalla filosofia di Platone alla cinematografia ispirata alla fantascienza di Philip K. Dick, passando attraverso la letteratura di Raymond Carver o la musica dei Pink Floyd).



Marco Minghetti, l'autore di quest'articolo, è preside della Scuola Superiore Enrico Mattei e responsabile Eni dei collegamenti con le università; le foto sono di Fabiana Cutrano, docente di Sociologia del Lavoro e partner di Axis Associati.

Un "surfing barbarico", lo chiamerebbe Alessandro Baricco, che indica con questo termine la tendenza contemporanea a usare "il libro per completare sequenze di senso che sono generate altrove... i barbari tendono a leggere solo i libri le cui istruzioni per l'uso sono date in posti che non sono libri". In parole più semplici, ogni poesia è utilizzata come *pre-testo*: ovvero come base di partenza per avviare un itinerario di autoanalisi e quindi di interpretazione personale del mondo circostante.

Particolarmente appropriato a questo fine il modo in cui Szyborska ci induce a ragionare, innanzitutto su noi stessi. Lo fa attraverso uno sguardo ironico e, spesso, ricorrendo all'*escamotage* dell'immagine fotografica, così da estrarre frammenti di realtà dal loro contesto abituale, traendone un significato spesso sorprendente o inatteso, mai comunque banale. Gli scatti realizzati da Fabiana Cutrano, che accompagnano le composizioni poetiche, restituiscono questa capacità di visione, consentendo allo spettatore di vivere quelle che Roland Barthes definisce "avventure", ovvero eventi interiori che "fanno avvenire" qualcosa: curiosità, meraviglia, stupore, desiderio. Chiamiamole, se vogliamo, emozioni.

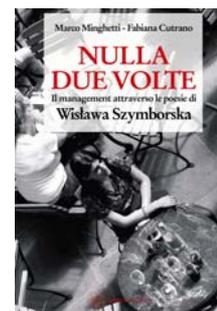
Il progetto fotografico è stato realizzato a Londra, città europea che più di ogni altra riflette la molteplicità impermanente della contemporaneità, mettendo in scena esseri umani mescolati e confusi a pupazzi, marionette, guitti di strada, attualizzando la concezione drammaturgica della vita tipica di Szyborska, il suo leggerla come uno snodarsi di "commedie". Si offre così uno strumento volto a illuminare il percorso intellettuale che il lettore viene invitato a seguire a partire da ognuna delle poesie. Un percorso più o meno accidentato ma sempre a cavallo fra umanesimo e management, soprattutto rispetto a questioni chiave come l'ironia quale strumento per demistificare il significato pre-scritto della realtà, l'ossessione dello *scientific management* per il controllo e la sua incompatibilità con ogni forma di convivialità, il taylorismo come difesa estrema contro il cambiamento e ogni forma di diversità, la faccia oscura della "modernità liquida", ben espressa dal proliferare di quelli che Marc Augé chiama "non-luoghi". E qui risiede il nocciolo della differenza fra *scientific* e *humani-*

stic management, fra chi vuole ridurre le persone a un esercito di cloni spersonalizzati e chi intende valorizzarne la diversità, il talento propriamente umani. Lo *scientific manager*, a differenza di chi ha saputo intraprendere un'*educazione sentimentale* ispirata ai valori dell'umanesimo, intende la vita lavorativa come un anonimo trapassare fra uffici posti in palazzi di vetro trasparente puntati verso il cielo a New York come alla Defence di Parigi o a Milano Fiori: non-luoghi, appunto, come i grandi magazzini, le fermate della metropolitana, le boutique di lusso presenti nelle foto di Fabiana Cutrano e che, in altri scatti, vengono contrapposti a luoghi dell'anima come Portobello, Hyde Park o Brick Lane. Solo in questi ultimi la visione fotografica propone una rappresentazione della vita integralmente umana, anche quando vengono ritratti manichini decrepiti o maschere antigas: nei non-luoghi, invece, troviamo la forma umana, ma vuota d'anima, di bambole agghindate all'ultima moda, la quantità indistinta della gente che affolla le scale mobili dei "templi del consumo", come li chiama Bauman, le vetrine luminescenti di negozi che riflettono barlumi di insignificanza esistenziale.

I CONTRIBUTI

Al termine di ognuno di questi 25 percorsi il lettore troverà i contributi di personalità che operano con ruoli di primo piano in campi diversissimi, così come quelli di dirigenti e imprenditori impegnati in prima persona in azienda. Tutti concorrono a sostenere la necessità di ritrovare le radici umanistiche del nostro vivere associato e modalità produttive eticamente responsabili. Fra le firme illustri dei contributori vi sono politici come il sottosegretario alla Presidenza del Consiglio Enrico Letta, intellettuali di varia estrazione, da Gianni Canova a Flores D'Arcais, manager quali Andrea Illy, Riccardo Sarfatti o Marialina Marcucci, artisti del calibro di Roberto Koch, Diego De Silva e Andrea Guerra. E ancora, persone "informate dei fatti" come Walter Passerini, Gianfranco Dioguardi, Enrico Bertolino, Pierluigi Celli e tanti altri.

Ma *Nulla due volte* non finisce qui. Ogni capitolo si chiude idealmente con un'ultima sezione: quella che il lettore stesso potrà scrivere avendo acquisito, attraverso la poesia, un nuovo modo di leggere la propria vita, personale e professionale.



La copertina del libro
Nulla due volte.
Il management attraverso le poesie di Wislawa Szymborska, di prossima pubblicazione presso Libri Scheiwiller.

Amore a prima vista

*Sono entrambi convinti
che un sentimento improvviso li unì.
È bella una tale certezza
ma l'incertezza è più bella.*

*Non conoscendosi prima, credono
che non sia mai successo nulla fra loro.
Ma che ne pensano le strade, le scale, i corridoi
dove da tempo potevano incrociarsi?*

*Vorrei chiedere loro
se non ricordano –
una volta un faccia a faccia
forse in una porta girevole?
uno "scusi" nella ressa?
un "ha sbagliato numero" nella cornetta?
– ma conosco la risposta.
No, non ricordano.*

*Li stupirebbe molto sapere
che già da parecchio
il caso stava giocando con loro.*

*Non ancora del tutto pronto
a mutarsi per loro in destino,
li avvicinava, li allontanava,*

*gli tagliava la strada
e soffocando un risolino
si scansava con un salto.*

*Vi furono segni, segnali,
che importa se indecifrabili.
Forse tre anni fa
o il martedì scorso
una fogliolina volò via
da una spalla all'altra?
Qualcosa fu perduto e qualcosa raccolto.
Chissà, era forse la palla
tra i cespugli dell'infanzia?*

*Vi furono maniglie e campanelli
in cui anzitempo
un tocco si posava sopra un tocco.
Valigie accostate nel deposito bagagli.
Una notte, forse, lo stesso sogno,
subito confuso al risveglio.*

*Ogni inizio infatti
è solo un seguito
e il libro degli eventi
è sempre aperto a metà.*

IL SESTO SENSO

di WALTER PASSERINI, responsabile Job 24 de *Il Sole 24 Ore*

A volte pensi che sia tutto un colpo di fortuna, un frutto del caso, ma l'esperienza di vita ci ha insegnato che il successo improvviso ha radici profonde ed è il risultato di un lungo lavoro. C'è un'incubazione, forse inconsapevole, governata da una sapiente regia, che all'improvviso si disvela. E allora c'è il rispecchiamento, nell'anima gemella che tanto hai cercato, nell'ambiente e nel gruppo che tanto hai desiderato, insieme al riconoscimento nell'altro dei propri valori e del proprio cammino.

È necessario essere sempre aperti all'improvviso, alle sorprese, alla *serendipity*; così, se si è stati disponibili alla speranza, le sorprese arrivano. Il rispecchiamento arriva improvviso, perché ti sei messo in sintonia con te stesso, con l'altro, con il mondo. E la sintonia la scopri quando diventa sincronia, quando il comune sentire diventa

tempo comune, unità di tempo, di spazio e di sentire. La conoscenza è nell'altro, è una stratificazione di conoscenze, un inconscio collettivo, ma anche un'esperienza, che chiamiamo apprendimento. La conoscenza è nei luoghi, e l'anima dei luoghi ha contaminato le persone, ha lasciato il segno. È per questo che parliamo di *genius loci*: ogni luogo ha il suo, basta saperlo fare uscire allo scoperto. Il caso è spesso capriccioso prima di diventare destino; è il sintomo della labilità, della vulnerabilità. Ci sono tante porte scorrevoli (*sliding doors*) nella nostra vita. E tutto si conclude come in un battito di ciglia, quando si soddisfano i bisogni, tuoi e dell'altro, nel momento in cui si presentano. Ma per trovare l'altro che è sulla tua strada ci vuole una grande capacità di ascolto, saper ascoltare i segnali anche là dove per gli altri vi è solo silenzio. Ascoltare significa sentirsi immersi nel liquido amniotico del mondo, con tutti i propri sensi ("sinestesia"). È l'ascolto il sesto senso, il linguaggio universale che ci aiuta a sentire e che, al di là di improbabili esperanti, ci aiuta ad arrivare nella Babele ritrovata.

L'ascolto permette di entrare in "diapason" con il vicino, con l'universo, con la natura, verso una nuova ecologia della mente. Ma l'ascolto non solo è silenzio attivo (c'è un tempo per la parola e un tempo per l'ascolto): è essere immersi in se stessi, senza carte false. L'ascolto dell'altro parte dal sé, dall'ascolto di sé. Per questo serve lasciar crescere il *daimon* che è in ciascuno di noi, il nume tutelare, quel folletto o angelo custode che ci accompagna e che si nasconde e gioca a rimpiazzare con il nostro arbitrio. Cercare il *daimon* e assecondarlo per riconoscere il codice dell'anima ci aiuta a scrivere e a leggere il libro appena aperto: sta a noi sfogliarne le pagine.

Attenti, però, a Narciso. Quanti ne incontriamo lungo il cammino, quanti ne abitano in noi stessi. Per chi opera nell'impresa spesso il nemico numero uno è l'anaffettività, l'"Alessitimia", che è la malattia di molti manager. Non è il caso di Narciso, che amava tanto, troppo, ma solo e sempre se stesso. Essere capaci di amare l'altro, e non amare solo se stessi. Scoprire e amare la bellezza dell'altro. Il rispecchiamento nell'altro non è amare solo la propria immagine riflessa nello specchio, se non vogliamo ridurre l'altro, ed essere ridotti, a una pura eco.



Scrivere il curriculum

Che cos'è necessario?

È necessario scrivere una domanda, e alla domanda allegare il curriculum.

A prescindere da quanto si è vissuto è bene che il curriculum sia breve.

È d'obbligo concisione e selezione dei fatti.

Cambiare paesaggi in indirizzi e malcerti ricordi in date fisse.

Di tutti gli amori basta quello coniugale, e dei bambini solo quelli nati.

Conta di più chi ti conosce di chi conosci tu.

I viaggi solo se all'estero.

L'appartenenza a un che, ma senza perché.

Onorificenze senza motivazione.

Scrivi come se non parlassi mai con te stesso e ti evitassi.

Sorvola su cani, gatti e uccelli, cianfrusaglie del passato, amici e sogni.

Meglio il prezzo che il valore e il titolo che il contenuto.

Meglio il numero di scarpa, che non dove va colui per cui ti scambiano.

Aggiungi una foto con l'orecchio in vista.

È la sua forma che conta, non ciò che sente.

Cosa si sente?

Il fragore delle macchine che tritano la carta.

LA SPERANZA TRITURATA

di MASSIMO LOLLI, sceneggiatore del film *Volevo solo dormirle addosso*

Un atto contro natura: leggere poesie per te è un atto contro natura. Ma dovrai imparare a farlo: lo impone il declino del management scientifico e l'avvento nel management dell'immaginazione, dell'emozione, dell'irraziona-

lità, dell'umanesimo. Quando però ti prendi la briga di farlo, non puoi fare a meno di leggere poesie con testa e cuore di manager.

Ecco perché a te, che sei un manager, *Scrivere il curriculum* appare subito come un foglietto di istruzioni operative in forma poetica, come un abstract in versi, come un *summary* letterario. Un foglietto che vale un intero manuale: basta seguirne le puntuali indicazioni e si



otterrà un curriculum scritto come si deve. Insomma, se, come dice la poesia, è d'obbligo concisione e selezione, in luogo di sintetici *abstract* o di selettivi *summary* si può usare la poesia: la poesia è breve, coglie il tutto con poco. In *Scrivere il curriculum* tutto è detto con poco: nulla manca. Si possono dare istruzioni con la poesia, istruzioni tanto più gradite perché accompagnate dal sottofondo della musicalità e dell'immaginazione, perché servite da un registro inconfondibile e vario, un registro che sunteggia con fulminea precisione (*onorificenze senza motivazioni*), cattura poetando (*cambiare paesaggi in indirizzi e malcerti ricordi in date fisse*), ironizza prosaico (*di tutti gli amori basta quello coniugale e dei bam-*

bini solo quelli nati), dissacrando disvela (*scrivi come se non parlassi mai con te stesso e ti evitassi*).

Ma dopo un po', rileggendolo, quel foglietto rilascia sensazioni, impressioni, stati d'animo: quella sbrigativa levità, quel rapido fraseggio che comanda e vieta, e che comandando e vietando insinua e germoglia verità semplici che non sapevi di sapere: un curriculum non è un'autobiografia, da un curriculum va espunta la vita, l'emozione, il sogno, la memoria, un curriculum contiene solo ciò che è utile agli altri perché gli altri possano servirsi di te. Uccidi la poesia e avrai un curriculum. Rileggi ancora la poesia e tutto ciò rimane, tutto ciò penetra nei comandi, invade i divieti.

E il fragore delle macchine che tritano la carta? Il fragore delle macchine che tritano la carta, il verso che chiude il componimento, cosa vorrà dire? Che cosa vuol dire questo unico mistero in un canto di verità svelate? Forse occorre arrivare alla fine della poesia partendo da un po' prima, e allora vai indietro e riparti da *Aggiungi una foto con l'orecchio in vista. È la sua forma che conta, non ciò che sente. Cosa si sente? Il fragore delle macchine che tritano la carta.*

Forse le macchine che tritano la carta sono quelle che sminuzzano il curriculum appena ricevuto. Perché da un curriculum si può espungere la vita, l'emozione, il sogno, la memoria. Ma non si può mai espungere la speranza. La speranza che affidiamo al curriculum. Una speranza che insieme al curriculum finirà nel tritacarta.

Nulla due volte

*Nulla due volte accade
né accadrà. Per tal ragione
nasciamo senza esperienza,
moriamo senza assuefazione.*

*Anche agli alunni più ottusi
della scuola del pianeta
di ripeter non è dato
le stagioni del passato.*

*Non c'è giorno che ritorni,
non due notti uguali uguali,
né due baci somiglianti,
né due sguardi tali e quali.*

*Ieri, quando il tuo nome
qualcuno ha pronunciato,*

*mi è parso che una rosa
sbocciasse sul selciato.
Oggi, che stiamo insieme,
ho rivolto gli occhi altrove.
Una rosa? Ma cos'è?
Forse pietra, o forse fiore?*

*Perché tu, ora malvagia,
dai paura e incertezza?
Ci sei – perciò devi passare.
Passerai – e in ciò sta la bellezza.*

*Cercheremo un'armonia,
sorridenti, fra le braccia,
anche se siamo diversi
come due gocce d'acqua.*



AGIRE NEL DIVENIRE

di LUCA MAJOCCHI, amministratore delegato Seat Pagine Gialle

Se *nulla due volte accade*, se le situazioni che ci attendono saranno sempre diverse da quelle già sperimentate e se le nostre conoscenze sono frutto di esperienze che non si ripresenteranno in futuro, su cosa possiamo basare la nostra capacità di agire? Dobbiamo arrenderci a un mondo sempre nuovo e imprevedibile, affidando la nostra capacità di manager solo all'intuizione e all'istinto? Forse il messaggio che ci viene dato è diverso. Dire che *nulla due volte accade* significa affermare che il mondo, la società, l'economia, le aziende sono in costante divenire ed è in questo divenire che noi dobbiamo essere capaci di agire.

L'uomo è portato a costruirsi certezze e punti di riferimento. Quando la sera andiamo a dormire, lo facciamo convinti che l'indomani il mondo sarà come lo abbiamo lasciato e se non avessimo questa certezza non potremmo prendere sonno. Allo stesso tempo, però, il mondo in cui ci svegliamo la mattina non è mai identico a quello che abbiamo lasciato la sera prima: la natura ha fatto il suo corso e il lavoro degli uomini ha continuato a produrre i suoi effetti. Siamo in un mondo in cui le cose sono in costante cambiamento e per viverci, oltre a saperci adattare a condizioni sempre nuove, ci costruiamo anche dei punti di riferimento ai quali aggrapparci.

Anche nelle aziende il continuo cambiamento coesiste con

la ricerca di punti di riferimento. Le strutture e le procedure sono i punti di riferimento di un'impresa, gli elementi che tutti riconoscono e che sono la base per il suo funzionamento. Al tempo stesso, però, esse vivono in continua sovrapposizione con il cambiamento. Spesso, anzi, sono viste come ostacoli al cambiamento, che è legato alla capacità di rompere gli schemi e di far funzionare le reti informali dell'impresa. Ma questa contrapposizione è un'estremizzazione e nella realtà non esiste una scelta tra una forma di azienda in cui tutto è fissato nelle strutture e nelle norme e una in cui tutto è dinamico e libero dagli schemi. La vita delle aziende è sempre segnata dal convivere di queste due anime, nel bene e nel male.

Nell'economia, come nelle singole imprese, il cambiamento è una costante. Tradizionalmente siamo stati abituati a pensare che in questa dinamica le cose debbano cercare un "equilibrio" e se l'economia attraversa una crisi o una discontinuità, allora le attribuiamo a fattori esterni come le rivoluzioni tecnologiche, i momenti di irrazionalità degli investitori, la globalizzazione. Questo non è vero: le accelerazioni della tecnologia, le bolle speculative e Internet non sono fattori "esterni" al sistema, sono elementi propri "del" sistema. E quest'ultimo non vive in uno stato di equilibrio, dal quale può momentaneamente allontanarsi, ma è intrinsecamente lontano dall'equilibrio, capace però di auto-organizzarsi, creando delle forme di "ordine" alle quali sa ritornare dopo i periodi di crisi.

Se viviamo in un mondo lontano dall'equilibrio e segnato da un'evoluzione imprevedibile delle cose, come possiamo allora gestire le nostre aziende? La risposta sta nel cambiare la nostra prospettiva. La gestione delle aziende è stata per lungo tempo fondata sull'idea che fosse possibile analizzare il mercato, identificarne le opportunità, definire piani di azione a breve e lungo termine e realizzare tali piani per raggiungere gli obiettivi definiti. Oggi sappiamo che il carattere turbolento e imprevedibile del sistema economico e sociale non rende possibile affidare il successo delle aziende a questo approccio deterministico. Il mondo non è prevedibile come vorremmo e un'impresa deve essere capace di cogliere i trend di fondo del mercato ai quali agganciarsi o da influenzare e di rispondere in modo rapido ed efficace alle imprevedibili "fluttuazioni di breve" del contesto in cui opera. Più che la capacità di fare piani a lungo termine, conta la flessibilità delle strategie, delle strutture organizzative, dei processi operativi e, soprattutto, delle persone. La strategia dell'impresa è un "senso della direzione" piuttosto che un piano dettagliato e l'azienda deve essere aperta verso l'esterno e ben organizzata all'interno per migliorare il proprio modo di operare mano a mano che impara dal mercato.

Gli animali del circo

Gli orsi battono le zampe ritmicamente, la scimmia in tuta gialla va in bicicletta, il leone salta nel cerchio fiammeggiante, schiocca la frusta e suona la musicchetta, schiocca e culla gli occhi degli animali, l'elefante regge un vaso sulla testa, e i cani ballano con passi uguali.

I NUOVI ASSET STRATEGICI: ORIGINALITÀ, UNICITÀ, SORPRESA ED EMOZIONE

di FRANCESCO MORACE, sociologo e presidente di FutureconceptLab

Le aziende hanno cercato di “addomesticare” gli uomini, privandoli della loro inevitabile e straordinaria unicità vitale. Il modello organizzativo e manageriale fon-



dato sulle “divisioni” dell’impresa ha trasformato i manager in orsi che battono le zampe ritmicamente, i ricercatori in scimmie in tuta gialla che vanno in bicicletta e gli amministratori delegati in leoni che saltano nel cerchio fiammeggiante, per il diletto di un pubblico di azionisti i cui applausi scrosciano a cascata. Si tratta di una vera e propria disumaniz-

zazione dell’impresa, che in nome del controllo (sui colleghi, sul mercato, sui consumatori) tende a produrre squadre di animali “ammaestrati” come quelli tristi e melanconici dei vecchi circhi. Animali in gabbia costret-

Mi vergogno molto, io – umano.

Divertimento pessimo quel giorno: gli applausi scrosciavano a cascata, benché la mano più lunga d’una frusta gettasse sulla sabbia un’ombra affilata.

ti a ripetere un copione che non stupisce più nessuno. Ed è questo il punto. Perché ancora oggi la magia del circo sta proprio nella sorpresa. Nel mondo previsto e programmato che i manager cercano di costruire, la sorpresa e la meraviglia costituiscono invece componenti pericolose che spaventano e che si cerca di evitare a ogni costo. Eppure scopriamo che le persone e i consumatori adorano l’inaspettato, privilegiano la sorpresa e la meraviglia, come i bambini. Quindi c’è qualcosa che non torna. Le organizzazioni devono imparare a stimolare, gestire e valorizzare i contributi creativi e inaspettati. E in questa dinamica non paga la ripetizione programmata e controllata, bensì il talento e l’improvvisazione, nel senso del jazz e della jam session. Trasformare la minaccia in opportunità, reagire creativamente all’imprevisto e all’imprevedibile, gestire l’organizzazione lasciando spazio ai talenti e alle vocazioni individuali, coordinare e valorizzare le storie di ognuno. Questi sono gli elementi che trasformano l’impresa in un circo di successo come Le Cirque du Soleil, fatto di uomini e di magia invece che di animali ammaestrati, peraltro in via d’estinzione.

Raggiungere il mercato costituisce oggi una sfida estrema: triplo salto mortale in cui gestione delle risorse umane, marketing e visione strategica sono elementi di competenza vitale. L’equilibrista e il trapezista senza vocazione, senza talento, senza competenza e senza allenamento non sopravvivono, deludendo il loro pubblico, sempre più esigente. In un circo per preparare un “numero” apprezzato dal pubblico ci vogliono anni; nell’impresa per affinare una competenza ne servono altrettanti, puntando sulle stesse caratteristiche “circensi”: originalità, unicità, sorpresa ed emozione. Occorre allora lavorare meno con programmi razionali definiti “a tavolino” e più con il cuore, l’intuizione, mettendo a frutto l’anima dell’azienda e delle persone che ci lavorano. Perché quando in un prodotto o in un brand vengono riconosciute queste qualità, allora la loro credibilità e il loro appeal diventano decisivi, al di là di qualsiasi *ombra affilata*.

