

# **Rivoluzione degli immaginari: il cinema come laboratorio analitico ed esperienziale per aziende, manager e dipendenti**

di Alessandra Corbetta

## **Abstract**

Among the profound changes brought about by the advent of the digital revolution, those concerning the image and all that pertains to it are particularly significant. This semantic expansion related to the visual, and thus also to cinema, has created new possibilities for the use of films in unusual contexts, such as companies, in terms of training for employees and managers. The aim of this article is to explore, moving from a practical experience, whether the use of films in a didactic-pedagogical key can also be applied outside school and academic contexts for an audience of professionals and experts in the field.

**Keywords:** visual; cinema; business organization; companies; teaching.

Tra le profonde modificazioni indotte dall'avvento della rivoluzione digitale, tuttora in atto, particolarmente significative sono quelle relative all'immagine e a tutto ciò che ad essa attiene, in termini sia di prodotto finale (rappresentazioni visuali, prodotti artistici, materiale fotografico, video, film, ecc.), sia di necessità di ridefinizione relativamente a cosa l'immagine sia e quali siano le caratteristiche per poterla oggi considerare tale. Questo ampliamento semantico relativo al visuale, e dunque anche al cinema, ha creato nuove possibilità di utilizzo delle pellicole, in contesti inusuali quali ad esempio quelli aziendali, in termini di formazione per dipendenti e dirigenti.

L'esperimento condotto dal Prof. Reborà, nel quale sono stata coinvolta, presso il cinema Anteo di Milano all'interno del format "Registi d'impresa", procede in questa direzione, dal momento che il film cessa di essere (solo) prodotto di intrattenimento o artistico per diventare materiale fondamentale attraverso cui spiegare concetti e strategie relative ai temi dell'organizzazione aziendale.

Scopo dell'articolo è quindi quello di provare a comprendere, partendo da tale esperienza pratica, se l'uso dei film in chiave didattico-pedagogica possa essere applicato anche all'infuori di contesti scolastici e accademici, su tematiche inerenti all'organizzazione e alla gestione

aziendale, e destinato a un pubblico di professionisti ed esperti, a vario titolo, del settore.

Per affrontare questo percorso occorre partire dal processo visuale, da considerarsi innanzitutto nella sua dimensione fisica e biologica, come sostiene tra gli altri anche Rudolf Arnheim (2008). Ciò risulta essere di fondamentale importanza soprattutto se si considera che tutto ciò che inerisce al visivo e conseguentemente al visuale, è iniziato «da quando abbiamo acquisito poteri sufficienti sullo spazio, sul tempo, sui corpi, da non temerne più la trascendenza» (Debray, 1999, p. 34). Ogni elemento della visione è sottoposto a un regime di significato precedentemente codificato, in virtù del quale ogni aspetto della visione (peso, forma, colore, direzione) contribuisce alla determinazione dell'oggetto visto e al suo inserimento in una certa sfera valoriale. La correlazione tra elemento visivo e significato è sempre di natura esperienziale: il più delle volte avviene per testimonianze di prima o seconda mano, spesso insufficienti ma immutabili anche di fronte a esperienze contrastanti (Arnheim, 2008).

In ogni processo visivo vengono afferrate alcune delle caratteristiche preminenti dell'oggetto e dunque, visione dopo visione, si creano schemi corrispondenti di forme generali che possono essere applicati non solo al caso individuale, ma anche a un numero potenzialmente infinito di altri casi (Arnheim, 2008). L'esperienza visiva è, infatti, sempre collocata in un contesto di spazio/tempo: «come l'aspetto dell'oggetto è influenzato da quello degli oggetti vicini nello spazio, così è influenzato dalle esperienze visive che l'hanno preceduto nel tempo» (Arnheim, 2008, p. 60). Le modalità di esplicazione del processo visivo sono quindi quelle che riguardano tutti i processi (o riflessi di processi) fisici che avvengono nel nostro cervello e sono sottoposte alle medesime leggi basilari di organizzazione. Accanto a una *passive vision*, ossia alla registrazione dell'informazione visiva che arriva sotto forma di raggi luminosi emessi o riflessi da superfici fisiche, esiste sempre una *active vision*, ovvero una ricerca di informazione mediante il senso della vista; ciò che vediamo è quindi il frutto della sinergia contestuale tra processi fisico-percettivi e processi cognitivi, che agiscono con schemi organizzativi in qualche misura simili.

L'importanza da sempre riconosciuta alla vista è legata, in primis, proprio alla sua diretta correlazione con i meccanismi ottici e cognitivi che portano il soggetto alla percezione del mondo circostante. Il processo visivo dipende sempre dalla percezione dell'immagine, grazie a cui si innescano poi i processi di enazione e co-enazione del mondo; a essere prodotta non è solo l'interpretazione dell'immagine ma l'imma-

gine stessa. Il concetto di enazione rimanda a quello di generazione di un mondo: alla base del processo enattivo si trova, infatti, la cognizione, intesa come processo di organizzazione di un sistema, mediante cui non si rappresenta una realtà esterna ma se ne definisce una (Varela *et al.*, 1991). La cognizione modella continuamente il nostro mondo attraverso il costante alternarsi di vincoli esterni e attività internamente generate; la cognizione diventa un'azione incarnata che dipende dal possesso di un corpo dotato di specifiche capacità senso-motorie, e dall'appartenenza di queste stesse capacità a un certo contesto biologico, psicologico e culturale. Ne discende, seguendo quando afferma Giovanni Boccia Artieri, che la realtà non può essere considerata come una mera produzione soggettiva, poiché esseri viventi e ambienti di appartenenza sono sempre in un rapporto di co-determinazione ((Boccia Artieri, 1998). I processi di enazione e co-enazione sostengono quindi l'autopoiesi del sistema, ovvero la sua organizzazione secondo un sistema circolare causale chiuso (Maturana, 1990). La visione si configura, dunque, a tutti gli effetti come una costruzione ontologica, dipendente dalla storia del soggetto fruitore.

In sintesi, l'analisi della visione deve riconoscere innanzitutto il processo di percezione visiva in cui l'oggetto visivo diventa input sensoriale per la mente che, sulla base di principi ordinatori, categorizza, significa e interpreta gli stimoli ricevuti (Arnheim, 2008), creando «abitudini percettive» (Fadda, 1999, p. 16) che fungono da schemi visivi collaudati; in secondo luogo deve tener conto di come ciò che vediamo dipenda dalle credenze, aspettative, esperienze, contesti sociali propri di ogni occhio, di ogni individuo e di come, quindi, in ogni attività visiva ci sia sempre «una scelta di sguardo» (Colombo, Eugeni, 1996, p. 21): ne consegue che l'atto di visione sia contestualmente atto di selezione e atto di messa in relazione, poiché anche se è possibile guardare in continuazione molteplici immagini, esse vengono davvero viste solo quando «le informazioni vengono riconosciute e immesse in reti di significato culturale» (Faeta, 1995, p. 16). Infine, occorre tenere conto del continuo mutamento delle modalità interpretative di ciò che viene visto, in relazione alle modificazioni sociali e tecnologiche. In altri termini, lo studio dell'attività visiva non può prescindere, come evidenziano efficacemente Patrizia Faccioli e Giuseppe Losacco, dal riconoscimento della visione come attività soggettiva in cui il soggetto, tramite le operazioni di selezione, decodifica, analisi e attribuzione dei significati conferisce senso all'oggetto visto, nei limiti di ciò che la visione contiene, rendendola a tutti gli effetti interpretazione, all'interno di un processo che si colloca a metà tra il significato immesso da chi ha

prodotto l'immagine e il significato immesso dalla spettatore; inoltre non si può non riconoscere nemmeno la caratterizzazione situata della visione, poiché essa è sempre inserita in luoghi specifici, definiti da specifiche pratiche sociali (Faccioli, Losacco, 2003).

L'immagine, inoltre, consente di riprodurre in qualche modo la realtà e allo stesso tempo di superarla, nel suo rimando intrinseco all'immaginario che disvela la sua natura di strumento capace di condurre a una fuoriuscita dei limiti umani: sebbene, infatti, l'immagine sia connessa a strutture (i corpi) e a sovrastrutture (i significati intellettuali), essa diviene opera di un'immaginazione trascendente e indipendente in gran parte dai contenuti accidentali della percezione empirica.

È anche tenendo conto di queste due dimensioni antitetiche, eppure altamente correlate, che bisogna procedere nello studio delle immagini e di tutto ciò che a esse attiene. Particolarmente significativo è l'uso dell'immagine dinamica all'interno della dimensione cinematografica dove, insieme a musica, parlato, suoni e movimenti di macchina, essa dà vita a una vera e propria narrazione capace di generare intrattenimento, reazioni emotive e conoscenza, creando un linguaggio specifico particolarmente adatto a comprendere e spiegare fenomeni complessi, dei quali riesce a esplorare una catena completa di relazioni e interazioni, collocandole nel tempo e nello spazio (Fournout, 2005). In questo senso il cinema è in grado di rendere visualizzabili concetti anche ad alto grado di complessità, in particolare nel campo del comportamento sociale, andando oltre l'aspetto didascalico e riuscendo a mettere in scena l'evoluzione di processi identitari, difficilmente rappresentabili in altre forme, e l'intensità delle relazioni, in tutte le sfaccettature che le riguardano.

Come sostiene Gianfranco Reborà, dal punto di vista dell'apprendimento, la rappresentazione filmica, intesa anche come prodotto di ri-mediazione del vissuto reale, genera un surplus di conoscenza, nel quale si mescolano pensiero e sentimenti dei soggetti fruitori, attraverso vie non definibili in partenza poiché «nel portare oltre un approccio tecnico e specialistico, nel considerare l'ambiguità delle situazioni, nel concepire il conflitto come realtà che produce cambiamento, il cinema offre evidenza immediata della pluralità delle letture e interpretazioni possibili di situazioni sociali complesse, come possono essere quelle organizzative. Alla fine, si presta ad innescare un processo negoziale riferito alle stesse diverse e possibili interpretazioni» (Reborà, 2005, p. 2) e, dunque, può essere con successo adoperato per contribuire alla lettura analitica e alla reinterpretazione dei processi di organizzazione aziendale.

Il cinema, per queste sue caratteristiche intrinseche, è infatti in grado di rappresentare con immediatezza anche discontinuità e rotture, dando evidenza all'azione nel suo contesto materiale e fisico; un esempio è dato dalle scene di apertura della pellicola *Margin Call* (2011), dove si osserva la fila di avvocati entrare negli uffici, moderni e openspace, di una grande banca d'affari americana, illuminata dagli schermi dei computer e abitata da analisti in preda a un lavoro concitato, dove si stanno dirigendo per procedere ai licenziamenti di coloro che sono sulla lista, dando in questo modo rappresentazione visuale, con le persone che escono dal palazzo tenendo in mano il cartone con gli oggetti personali, alla grave crisi economico-finanziaria del 2008 (Rebora, 2013). Significativo, sempre in relazione alla crisi, è anche lo spezzone, tratto dal film *The Founder* (2016), dove i due fratelli Mc Donald's, precursori dell'impero di panini oggi presente in gran parte del mondo, tracciano con dei gessetti, su un campo da tennis di superficie equivalente a quella del loro ristorante, il layout di un flusso produttivo massimamente razionalizzato che consentirà al prodotto di arrivare nelle mani del cliente appena trenta secondi dopo l'ordine da questo effettuato: è la premessa di un processo altamente innovativo nell'ambito dei servizi, che andrà incontro poi ad altre discontinuità (Rebora, 2017).

Un ruolo centrale è giocato poi dal cinema nella sua capacità rappresentativa delle problematiche relative alle relazioni tra persone, così come si sviluppano nelle organizzazioni dei più diversi tipi; in molti casi, esse hanno a che vedere con il legame di fiducia, da sempre esposto alla possibilità di decadere improvvisamente ma anche a quella di solidificarsi con il passare del tempo e attraverso il superamento di sfide comuni; utili, a questo fine di comprensione delle dinamiche relazionali sono, ad esempio, le pellicole *Sully* (2016), *Il diritto di contare* (2016), *Nome di donna* (2018), *Alice e il sindaco* (2019) e *A perfect day* (2015), dove quattro volontari della cooperazione internazionale nella Bosnia del 1995 riscoprono il senso della propria missione e recuperano, dopo un periodo di incomprensioni e varie peripezie, la fiducia in sé stessi e nel gruppo; in questo film, la potenza del mezzo cinematografico si rivela nella sua pienezza con le mirabili sequenze nelle quali i due SUV, tra loro comunicanti via radio e popolati dai quattro personaggi e da altri loro interlocutori, sono inquadrati dall'alto nel loro muoversi su fangose strade di montagna per assolvere a funzioni apparentemente poco eroiche, come risanare un pozzo inquinato, o sistemare le latrine di un campo profughi» (Rebora, 2017).

Il linguaggio del cinema riesce a dare conto delle diverse direzioni

che i comportamenti e le soggettività di ognuno hanno assunto nella società attuale e della pervasività che la tecnologia ha avuto e continua ad avere in ogni aspetto del quotidiano, come testimoniano ad esempio i film *Sorry, we missed you* (2019) e *I Miserabili* (2019). Risulta evidente che nel corso dell'ultimo decennio il mondo delle organizzazioni e delle imprese è divenuto oggetto di diretta rappresentazione di prodotti cinematografici, ancora più che in passato. Si riconosce così, seppur con ritardo, che la vita sociale dei nostri tempi si svolge in gran parte partecipando ad attività dei diversi tipi di organizzazioni. Ovviamente non tutta la produzione filmica che interessa le interconnessioni con le dinamiche organizzative è di buona qualità dunque, per questo motivo, occorrerà attuare un'operazione di cernita e selezione evitando banalizzazioni delle questioni o riproponimenti di stereotipi già visti, ma andrà certamente integrata in ogni studio che davvero voglia entrare nel vivo dell'organizzazione aziendale (Czarniawska, 2000).

A questo proposito può risultare utile prendere in considerazione il progetto attuato dal Prof. Gianfranco Reboria e me, in relazione alla pellicola *Il diavolo veste Prada* (2006), con gli studenti del corso magistrale di "Lezioni di cinema e romanzo per il Management" e, in altra sede, con manager affermati all'interno del corso di formazione, firmato ESTE, "Registi d'impresa".

Prima di avviare la proiezione, in entrambi i contesti, è stato chiesto ai partecipanti cosa sapessero del film, nel caso in cui lo avessero già visto, o cosa ne avevano sentito dire; le considerazioni emerse ruotavano soprattutto attorno alle due protagoniste femminili, interpretate da Meryl Streep (Miranda Priestly,) e da Anne Hathaway (Andrea – Andy – Sachs) e alla "cattiveria" della datrice di lavoro. Interrompendo di tanto in tanto la messa in onda del film, discutendo con i partecipanti e invitandoli a riflettere su alcune peculiarità dell'organizzazione aziendale, anche rapportandole a loro esperienze personali, al termine della pellicola è uscito un quadro completamente ribaltato, in cui in primis la pellicola smette di essere semplice prodotto di intrattenimento o divertimento per divenire strumento utile e capace di portare a una lettura più profonda delle dinamiche aziendali tout-court; in secundis, grazie alla griglia interpretativa costruita insieme tra uno spezzone e l'altro, vengono enucleati punti precisi di riflessione da applicare poi alla propria azienda o a future dinamiche di tipo aziendale; tra essi: l'incontro tra neo-laureati e mondo del lavoro, il rapporto con le aspettative lavorative dei genitori per il figlio e quelle invece maturate dal figlio stesso, la relazione capo/dipendente oscillante tra gli opposti accondiscendenza e tirannia, le barriere tra vita lavorativa e vita privata

che la tecnologia ha contribuito a rendere sempre più permeabili, la competizione tra colleghi, l'importanza delle metodologie comunicative e delle relazioni.

Senza addentarsi ulteriormente in questo *case study*, è però importante sottolineare che tale esempio di applicazione interdisciplinare dello strumento cinematografico rappresenta un approccio allo studio e all'analisi dei meccanismi di organizzazione aziendale non più ignorabile né adoperabile come eccezione. Anche l'ultima edizione (2024) del Forum di Sviluppo e Organizzazione, dedicato al tema di "Educare al lavoro", è emersa chiaramente questa volontà, da parte delle stesse aziende, di provare a valicare il confine immaginario tra sapere scientifico e umanistico, per rimettere l'uno al servizio dell'altro, nell'ottica di fare fronte innanzitutto alla crescente complessità della nostra società attuale (Dominici, 2014).

Come ricorda Mario Tirino, l'immaginario audiovisivo, in quanto parte di un più ampio immaginario collettivo – costruito attorno a miti, simboli e narrazioni condivise – è sempre stato una sostanza multiforme, eterogenea, fluida, capace di intercettare il desiderio, le emozioni, le inquietudini di vasti strati della popolazione. Oggi le soggettività (post)spettatoriali hanno una relazione, almeno potenzialmente, più intensa con i prodotti dell'immaginario audiovisivo, in quanto possono incidere sulle varie fasi di vita degli stessi. Inoltre, sempre più gli spettatori/utenti mediali intendono interagire con i creatori, veicolando contenuti "dal basso" secondo le dinamiche effervescenti e coinvolgenti delle culture grassroots. Nell'era postmediale l'immaginario audiovisivo è quindi piuttosto parte di un immaginario mediale, in cui le diverse forme di medialità (visiva, letteraria, sonora, ecc.) si confondono quotidianamente. In secondo luogo, l'immaginario audiovisivo è alimentato non più solo dai prodotti "ufficiali" delle industrie cinematografiche e televisive, ma anche dall'oceano di produzioni mediali e di *user-generated content* che si riversano quotidianamente nei server di tutto il mondo. Questi prodotti tendenzialmente sono estranei alle forme mainstream dell'immaginario audiovisivo e mediale, eppure possono spesso penetrarvi per effetto della capacità diffusive della viralità delle immagini online (Tirino, 2020).

Perdurando, dunque, il legame tra forme di comunicazione correlate all'immaginario e definite dalle forme narrative che creano un ponte con i fondamenti culturali e i repertori simbolici e antropologici (Frezza, 2021), è necessario affermare che il cinema, alla luce di quanto fin qui esposto, si presterà sempre di più a essere medium capace di costruire nuove forme narrative e, attraverso esse, fornire nuove griglie

di lettura e parametri interpretativi alternativi per leggere e abitare in maniera più consapevole una realtà, aziendale e di vita, ogni giorno più intricata e in perenne cambiamento.

La pratica accademica e le singole giornate di formazione all'interno del ciclo di incontri "Registi d'impresa" hanno palesato come l'uso di pellicole cinematografiche per scopi pedagogico-didattici, sui temi inerenti all'organizzazione e alla gestione aziendale e destinati a un pubblico di professionisti, possa essere considerato una frontiera da prendere sempre più in considerazione da università e aziende; lo step successivo si configura nel progettare dei corsi-laboratorio di più giornate dove il cinema, insieme al romanzo o ad altri prodotti letterari, si rivolga a persone inserite in diverse funzioni aziendali che avvertono l'esigenza di decifrare e approfondire le problematiche dell'organizzazione avvalendosi di uno sguardo atipico, in particolare, personale junior o senior delle Funzioni di Gestione del personale, Organizzazione, ma anche Formatori e Consulenti del Lavoro.

Il programma dovrà essere focalizzato sull'obiettivo di stimolare lo sviluppo di capacità e sensibilità che vanno al di là dei normali contenuti propri delle diverse discipline aziendali improntate a criteri logico-razionali, per sollecitare un ampliamento di orizzonti e sviluppare collegamenti non abituali. Una progettualità organizzativa in chiave moderna e aggiornata è chiamata infatti a riconsiderare le pratiche consolidate di intervento alla luce dei cambiamenti in atto di ordine strategico-competitivo, tecnologico, culturale, sociale. Un buon film o un buon romanzo possiedono una ricchezza di contenuti quasi inesauribile nell'interazione con un gruppo di attenti lettori o spettatori; possono evocare una molteplicità di significati che riguardano la vita in tutte le sue dimensioni, compresa quella riferita a organizzazioni e aziende anche quando l'argomento di partenza sembra estraneo a questo mondo e sono gli strumenti chiave per decifrare un contesto ipercomplesso e iperconnesso quale quello in cui viviamo e operiamo quotidianamente. Il corso dovrà essere svolto in presenza e la formazione sarà condotta con metodo interattivo. Nel corso di ogni giornata gli argomenti saranno sviluppati ricorrendo alla visione di parti di film e alla lettura di stralci di opere letterarie. I partecipanti saranno successivamente coinvolti in attività di laboratorio che incentiveranno la discussione e il confronto.

Tale approccio ibrido consente non solo di dare piena applicazione al concetto polisemico di immagine e di visuale, ma consente altresì al cinema di farsi strumento ponte per collegare pratica e teoria, discipline economiche e discipline umanistiche e per rendere sempre più permeabili le barriere che continuano a tenere separati i diversi ambiti del sapere.

**Bibliografia**

- Arnheim R., *Arte e percezione visiva*, Feltrinelli, Milano, 2008.
- Antonioni S., “Vedere il profumo. Polisensismo pubblicitario e sociologia visuale”, in Faccioli P. (a cura di), *In altre parole. Idee per una sociologia della comunicazione visuale*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Barthes R., *L'ovvio e l'ottuso. Saggi critici*, Einaudi, Torino, 1985.
- Boccia Artieri G., *Lo sguardo virtuale. Itinerari socio-comunicativi nella deriva tecnologica*, Franco Angeli, Milano, 1998.
- Colombo F., Eugeni R., *Il testo visibile. Teoria, storia e modelli di analisi*, Carocci, Roma, 1996.
- Czarniawska B., *Narrare l'organizzazione*, Edizioni Di Comunità, Ivrea, 2000.
- Debray R., *Vita e morte dell'immagine*, Il Castoro, Milano, 1999.
- D'Amato M., *Immaginario e satanismo. Nuovi percorsi di identità giovanile*, Libreria Universitaria, Padova, 2009.
- Dominici P., *Dentro la società interconnessa. La cultura della complessità per abitare i confini e le tensioni della civiltà ipertecnologica*, Franco Angeli, Milano, 2019.
- Durand G., *Le strutture antropologiche dell'immaginario. Introduzione all'archeologia generale*, Edizioni Dedalo, Bari, 1972.
- Faccioli P., Losacco G., *Nuovo manuale di sociologia visuale*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- Fadda S., *Definizione zero*, Costa & Nolan, Milano, 1999.
- Faeta F., *Strategie dell'occhio. Etnografia, antropologia, media*, Franco Angeli, Milano, 1995.
- Foucault M., *Sorvegliare e punire*, Einaudi, Torino 1993.
- Fournout O., *The use of full-length film to teach negotiation*, Conference “New Trends in Negotiation Teaching”, ESSEC Business School, Cergy, 2005.
- Frezza G., “The End: finali di film e immaginari generazionali”, in Bartoletti R., Spaziante L., Antonioni S. (a cura di), *This is (not) the end*, Franco Angeli, Milano, 2021, pp. 77-94.
- Maturana H., *Autocoscienza e realtà*, Raffaello Cortina, Milano, 1990.
- Rebora G., *Lecture e visioni: il management attraverso il cinema e la letteratura*, LIUC Paper n. 178, Serie Economia aziendale 23, Castellanza, ottobre 2005.
- Rebora G., *L'incentivo come osso*, “Sviluppo & Organizzazione”, n. 252, 2013.
- Rebora G., *Non solo hamburger*, Sviluppo & Organizzazione”, n. 275, 2017.
- Rebora G., *Una meritocrazia riluttante*, “Sviluppo & Organizzazione”, n. 276, 2017.
- Tirino M., *Postspettatorialità. L'esperienza del cinema nell'era digitale*, Meltemi, Sesto San Giovanni, 2020.
- Varela F.J. et al., *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, MIT Press, Cambridge, 1991.