

## Il brainworking e la clinica

### *La valorizzazione, i soldi, il capitale*

ANTONELLA SILVESTRINI Buonasera. Siamo al secondo appuntamento di questa serie di conferenze intorno al brainworking e alla clinica. Ringrazio ancora il Comune e la Provincia di Pordenone per il patrocinio e per la sala.

Questi incontri fanno parte di un progetto che stiamo portando avanti da qualche tempo sul capitalismo intellettuale nella famiglia, nella banca e nell'impresa, nell'ambito del quale abbiamo organizzato presentazioni di libri, mostre d'arte, conferenze come questa e corsi per esplorare la questione intellettuale nei vari dispositivi della giornata. Dicevamo la volta scorsa che l'intellettualità comporta proprio l'integrazione tra il manuale e l'intellettuale e che, quindi, non ci sono cose alte e cose basse, cose primarie e cose secondarie nella nostra giornata, nella nostra vita. L'integrazione di ciascuna cosa ci conduce alla qualità e alla salute, alla soddisfazione.

Ringrazio gli sponsor e le aziende che hanno contribuito a questo progetto e che l'hanno sostenuto: Palazzetti, Enface, TICI, Pordellettrica, il ristorante e prosciutteria Fratelli Martin, la ditta Moreno Buttignol, Rail One, Technofarming, Executive, e lo studio Monica Fedeli che cura gli aspetti grafici e pubblicitari. Ringrazio ciascuno di loro.

Mercoledì scorso dicevamo che il patrimonio non è l'accumulo dei beni che ci facilita la via e ci consente di alleviare la responsabilità nelle difficoltà. In breve, non è qualcosa di

sostanziale di cui nutrirci. E che il matrimonio non si basa sul patrimonio come sostanza, quindi da consumare, da dissipare, o di cui alimentarsi. Questa questione è estremamente importante, come premessa per l'incontro e gli argomenti di questa sera, perché quello che viene comunemente chiamato passaggio generazionale e che preoccupa moltissimo gli imprenditori, in realtà è proprio una questione di patrimonio e di matrimonio.

### *La valorizzazione*

Valorizzare sembra una parola molto comune. In effetti, raramente ci si sofferma a interrogarsi intorno alla valorizzazione. Per esempio, è molto facile valorizzare tutto quello che è conosciuto. Invece, il primo impedimento alla valorizzazione è proprio ritenere di conoscere qualcosa. L'esempio più semplice è la famiglia. Tutto ciò che riguarda la famiglia sembra rientrare nell'ambito del conosciuto, nel cerchio del conosciuto. E accade che quel che si crede di conoscere non si valorizza. E invece si valorizza, nel senso che si esalta, in un'euforia, tutto ciò che sarebbe estraneo alla famiglia. Oppure il contrario: si valorizza, si idealizza tutto ciò che riguarderebbe il conosciuto del proprio cerchio, del proprio domestico: la città, la provincia, la nazione, la famiglia, l'azienda. Viene idealizzato tutto questo e viene assolutamente svalorizzato tutto ciò che sarebbe estraneo a questo. La prima condizione per valorizzare, per intendere qualcosa della valorizzazione, è intendere che la famiglia non conferma la nostra idea delle cose, non chiude il nostro circolo domestico. La famiglia è l'occasione per intendere qualcosa dell'apertura, quindi che non c'è distinzione tra dentro e fuori, tra alto e basso, tra bene e male e tra mio e altrui. Un'apertura originaria rispetto a cui non possiamo situarci e dire: "Io sto di qua e guardo di là". O viceversa.

La prima condizione della valorizzazione è proprio l'apertura, quindi la famiglia come apertura. È una nozione nuova di famiglia. Procedere dalla famiglia consiste proprio in questo: procedere dall'apertura quindi dalla libertà intellettuale, perché senza apertura non c'è libertà intellettuale, restano le ideologie, i principi, che sono la chiusura intellettuale, la sordità.

L'idea dell'azienda come cerchio, come categoria di appartenenza, come corporazione di appartenenza, spesso comporta il sentirsi euforici nell'idea di appartenere a un gruppo. Ma questa appartenenza non è propriamente l'identificazione, l'entusiasmo rispetto alle cose si fanno, e non è nemmeno la solidarietà o l'alleanza. È l'idea di un riscatto! L'idea di appartenenza a una famiglia come idea di riscatto sociale. Quanti matrimoni risentono di questa fantasmatica! Oppure, l'idea di appartenere alla tale azienda come riscatto sociale.

Pensiamo al caso Parmalat. Nelle varie interviste ai dipendenti comparse sui giornali, avrete notato che in molti casi, l'appartenere alla Parmalat risultava una questione di riscatto sociale, con tutti i risvolti del ricatto. Ciascuna volta che noi riteniamo di riscattarci socialmente, in realtà abbiamo già aderito a un ricatto. L'appartenere a quella famiglia o quell'azienda, comporterebbe un riscatto che in realtà conferma l'idea negativa che ho di alcuni aspetti della mia vita, della mia famiglia. Sarebbe un modo di confermare e di fondare un'idea del negativo di sé.

Altro esempio è la denigrazione. La denigrazione è innanzitutto sempre denigrazione di sé. Quando noi ci troviamo a un incontro, oppure a cena con amici, a un appuntamento di lavoro, in varie occasioni della nostra vita e ci attardiamo nella denigrazione, in effetti quella è sempre una denigrazione di sé. La denigrazione dell'altro è sempre denigrazione di sé, e un modo di confermare il dubbio di sé. Come collaborare con qualcuno che mantiene il dubbio di sé? È impossibile! È impossibile perché, se un collaboratore, un interlocutore che voi avete convocato per fare qualcosa, che sia un viaggio, un progetto o un programma, si attarda o indugia nel dubbio di sé, vi sta ricattando e sta rivendicando. Nell'occorrenza di fare, non c'è più il dubbio di sé. Ci si trova a inventare. Ciascuno di noi si trova in questa eventualità. Quando nelle conversazioni c'è una denigrazione, o comunque il dubbio di sé, non dobbiamo permettere che il nostro interlocutore indugi in questo fantasma, perché vuol dire che sta instaurando con voi un compromesso familiaristico, senza stima. Vi sta chiedendo di accettare una complicità e quindi è indispensabile non consentire mai che l'interlocutore formuli un dubbio di sé.

DAL PUBBLICO Può precisare meglio che cosa significa avere il dubbio di sé?

ANTONELLA SILVESTRINI Quando si dice: “Non sono all’altezza, non ce la faccio, non sono in grado di fare questo, no, non ce la farò mai”. Oppure: “Io sono fatto così, sono fatto colà, quando mi succede questo reagisco così”. Redigere la cartella clinica personale è uno sbarramento alla riuscita. La riuscita non è una prerogativa di pochi: la riuscita è strutturale per ciascuno di noi. La pulsione, che è una forza di vita, punta alla riuscita, alla soddisfazione. Sono i pregiudizi a complicare la strada. A nessuno è preclusa la riuscita e la soddisfazione. Il dubbio di sé è proprio del vittimismo, cioè di chi si fa vittima. Chi si fa vittima nella conversazione, nell’interlocuzione, vi sta dicendo che voi siete il carnefice. Quindi, in quel caso, è indispensabile non acconsentire, perché prima o poi rivendicherà. Se voi cedete a questo ricatto, prima o poi quel dipendente, quel collaboratore, quel socio, quel figlio rivendicherà.

È interessante ascoltarsi lungo la giornata e notare in quanti momenti si presenta la facile tentazione di sfogarsi, di ritenere di dire tutto quello che si pensa, di descrivere tutta la negatività. Dovremmo veramente sempre interrogarci sugli effetti che hanno le cose che noi diciamo e sulle conseguenze che producono le cose che noi diciamo. Chiederselo è veramente indispensabile perché poi, anziché instaurare l’identificazione, i nostri collaboratori imitano esattamente questo atteggiamento.

Ci sono persone che dicono: “Fare quella cosa lì? Da spararsi!”. Certo, è un modo di dire, è una metafora, ma non è proprio brillantissima come metafora. È come dire che siamo vittime. Ma chi di noi può cedere a tal punto da farsi vittima costantemente? O anche per un solo istante della giornata: perché dovremmo farci vittime? Farsi vittima è sempre dire che ci troviamo in una tribù di uguali dove abbiamo tolto la difficoltà e messo a morte il padre: negato il padre, e eretto il totem, possiamo condividere in comunione tutte le nostre negatività. Questa è la tribù cannibalica. Una giornata così è rovinosa, perché è proprio la rappresentazione del cannibalismo. Sto riprendendo alcuni elementi della conferenza scorsa.

In altri termini, che cosa intendiamo per *valorizzare*? Non è rendere positivo. Non è positivizzare le cose, positivizzare l’esperienza, idealizzarla. No, assolutamente. È

intendere che nessun elemento della nostra giornata è secondario; che non è né negativo né positivo; che occorre che lo valorizziamo in direzione della riuscita e del capitale. Il capitale sta dinanzi, non è quello da cui partiamo, ma sta dinanzi. Quindi, la questione principale per ciascuno di noi è come divenire capitale. Capitale intellettuale, ovviamente, non capitale sostanziale. La valorizzazione è porsi costantemente la questione della restituzione. E la restituzione procede dal ringraziamento, ovvero dall'ironia.

La pulsione è la forza in viaggio e la struttura della parola, di cui parlavamo anche la volta scorsa, è proprio la memoria di questo viaggio. Vivere vale narrare. Vivendo. È una narrazione perché noi narriamo sempre, in ciascun istante: in casa, in famiglia, con i collaboratori, nell'azienda, nell'istituzione, a scuola, al bar, facendo la spesa, o con i clienti. Valorizzare è accorgersi di questa narrazione, accorgersi che narriamo. E nella narrazione ciascun elemento non resta come tale ma viene restituito valorizzato. Non narriamo mai le cose come tali, le restituiamo.

Dicevo la volta scorsa: "Che cos'è l'intellettualità?". Instaurare l'intellettualità nella nostra vita è difficilissimo, perché non è questione di sapere o di aver studiato. L'intellettualità è intendere che la materia della parola è insostanziale e che noi siamo effettuati dalla parola, che ciascuna cosa è, innanzitutto, parola. Vi sarà capitato di andare in un negozio piuttosto che in un altro, anche se è più scomodo, perché con il negoziante c'è un dispositivo di parola. Il venditore non è l'esecutore dietro il banco che dà una cosa, la prende e la mette là, esegue, soddisfa e basta. Il venditore instaura dispositivi di parola ciascuna volta. Il venditore, il barista, il commerciante fanno questo.

Molto spesso i commercianti avviano un'attività commerciale in un determinato settore quasi per caso. Se chiedete la storia di come abbiano incominciato, vi accorgete che vi raccontano sempre di una combinazione curiosa, sorprendente, per cui si sono messi a vendere quella cosa piuttosto che un'altra. In effetti, il commerciante scambia. Prende una cosa e la dà. Prende un prodotto dal fornitore e lo mette in negozio. Arriva un cliente ed egli gli dà la cosa in cambio di una banconota. Questo è il commercio: fare delle sostituzioni. Allo stesso modo, parlando facciamo delle sostituzioni in cui una parola sta al posto di un'altra. Parlando, facciamo sostituzioni che chiamiamo metafore. Oppure

sostituzioni che si chiamano metonimie, in cui una parte sta per l'intero: una vela per dire una barca, una "buona forchetta" per dire un buongustaio. Parlando, vivendo e raccontando, facciamo questo. Oppure abusiamo, facciamo delle catacresi, ovvero accostiamo significanti come gamba e tavolo e diciamo "la gamba del tavolo". Accostiamo in modo inedito parole che vengono da ambiti completamente differenti.

La vita è una pratica di parola, un atto di narrazione. La volta scorsa, parlando del patrimonio insostanziale, dicevamo che il palazzo che tizio riceve in eredità innanzitutto è una metafora, sta al posto di qualcosa. Non sappiamo al posto di cosa, però è innanzitutto una metafora che lavora. Non è il palazzo in quanto tale.

Conversando, facciamo delle sostituzioni linguistiche. Questa è la valorizzazione. Quando dite una cosa e l'interlocutore vi risponde con una battuta, quella è la valorizzazione. L'umorismo, il motto di spirito, il riso sono valorizzazioni, sono modi della valorizzazione in direzione del capitale. Il capitale non è costruire un impero o un'industria visibile. Occorre innanzitutto che sia la vita a divenire capitale.

MONICA FEDELI Possiamo intendere comunque che i figli possano essere un patrimonio, riferendoci alla restituzione?

ANTONELLA SILVESTRINI Che i figli siano un patrimonio? La madre dei Gracchi! Come era emerso la volta scorsa, quello che noi chiamiamo figlio, o i figli, non sono i bambini. La questione del figlio, innanzitutto, per ciascuno di noi, è il paradosso dell'identità. Quando uno si accorge che non è identico a se stesso, si accorge di qualcosa del figlio che lo riguarda. Quando noi parliamo dei "figli" parliamo di una differenza che non riusciamo a controllare. Questa differenza in realtà non riguarda il bambino di 5 o 10 anni, indica qualcosa della differenza incontenibile in cui ci imbattiamo parlando. Certamente, quelli che noi chiamiamo i figli costituiscono una provocazione costante rispetto a una identità ideale. I bambini, invece, attengono alla generazione, e non sono precisamente il patrimonio, perché il patrimonio, dicevamo, è il non dell'avere. Se noi diciamo che il figlio

è un patrimonio è come se noi trattassimo questo patrimonio come qualcosa di sostanziale e, peraltro, il figlio come un possesso.

MONICA FEDELI Ma proprio perché il figlio, quello vero, non è nostro, chiedevo se poteva considerarsi un patrimonio.

ANTONELLA SILVESTRINI No, nemmeno con questa accezione. È una tentazione, quella di ritenere che i figli siano un patrimonio. Molte donne si adagiano su questa fantasia.

La valorizzazione sta nella restituzione in qualità delle cose che arrivano. Affinché ci sia questa restituzione occorre non dividere mai il manuale dall'intellettuale. Se noi dividiamo il manuale dall'intellettuale, ci troviamo a dividere, per esempio, il tempo festivo dal tempo feriale, oppure quello che vorremmo fare da quello che ci fanno fare gli altri. Pensate a quale opera di restituzione hanno fatto i monaci benedettini con la regola *ora et labora*, prega e lavora, un dispositivo di integrazione tra il manuale e l'intellettuale. I benedettini sono arrivati in Inghilterra e molto prima del rinascimento hanno introdotto questa novità grandiosa, hanno restituito il patrimonio immenso della classicità proprio grazie a questa regola, che è un dispositivo di forza enorme. Quindi occorre non dividere il manuale dall'intellettuale, per restituire e per valorizzare. Per esempio, dividendo il manuale dall'intellettuale, pensiamo alla giornata come a un elenco di cose da fare e ci preoccupiamo della performance per convertire il *da fare* nel *fatto*. Nel momento in cui abbiamo questa idea di dire "da fare" e "fatto" e spuntarlo da questo elenco, noi situiamo le cose nella serialità del dover fare. Nel principio del dover fare, le cose non vengono valorizzate, in alcun modo. Secondo questa fantasia, c'è un carico di energie a inizio giornata che via via consumiamo, convertendo il fare nel *da fare* e nel *fatto*. E nessuna valorizzazione. Infatti, anche la miglior performance di questo tipo lascia totalmente insoddisfatti. Allora magari ci si trova dire a fine giornata: "Sì, ho fatto, ma perché? Cosa resta di ciò?". Quando noi ci troviamo a dire "Sì, ho fatto, ma cosa resta?", oppure "Sono esaurito, sono stanco", vuol dire che non abbiamo valorizzato, e che persiste l'idea che la

giornata sia stata consumata. Qualcuno, infatti, dice: "Il sole mangia le ore". È come dire che c'è un pasto cannibalico.

DAL PUBBLICO Volevo tornare al discorso dello scambio, della metafora. Prima era stato fatto l'esempio del palazzo che viene ereditato. Chi è che non deve vederlo come un palazzo?

ANTONELLA SILVESTRINI Ciascuno.

DAL PUBBLICO Ciascuno. Quindi sia chi dona sia chi riceve?

ANTONELLA SILVESTRINI Esatto.

DAL PUBBLICO Quindi deve considerarlo un'altra cosa che ovviamente sarà diversa per ciascuno. Sarà diversa da ciò che intende colui che dà, e da ciò che intende colui che riceve.

ANTONELLA SILVESTRINI Certo!

DAL PUBBLICO Quindi appunto, per ognuno o per ciascuno è una cosa totalmente diversa.

ANTONELLA SILVESTRINI Assolutamente! La metafora è proprio secondo la logica particolare, quindi non è metafora uguale per tutti o condivisibile. La fantasia di convertire il fare nel fatto corrisponde, dicevo, a una performance. Questa performance è dettata sempre da un ricordo: il ricordo di fare come il tal familiare o il ricordo di non fare come lui. Ad esempio, c'è il ricordo di un genitore fatto "così e così" e allora la performance ideale consiste nel fare come quel modello, oppure al contrario di quel modello. Tutto ciò è faticosissimo! Questo tipo performance è faticosissima, per cui alla sera si dice: "Sono esaurito!". Un eccesso di stanchezza è una sentinella dell'elusione

dell'autorità. Dovremmo interrogarci intorno all'autorità nelle cose che facciamo, perché sta lì il problema. Quando diciamo: "Faccio perché devo fare", oppure "Lo faccio per...", non riconosciamo la responsabilità in quell'atto. È come se per un compromesso delegassimo l'autorità facendo gli esecutori. Fare da esecutore è veramente faticosissimo. Ci sono moltissime superstizioni in materia di valorizzazione e queste superstizioni fanno da sbarramento alla valorizzazione.

Mi vengono in mente alcuni enunciati. Per esempio, poniamo che telefoniate a una ditta per ordinare un divano, una radio o altro e il venditore vi risponde: "Sì, ma non questa settimana, mi lasci tranquillo questa settimana, vediamo la prossima". Oppure: "Mi lasci in pace questa settimana, che non posso... vediamo la prossima". In questo modo il venditore non dà una scadenza, non dà un appuntamento, comunica che è soggetto. Al cliente non interessa il soggettivismo. Molto più interessante è dare l'appuntamento: "Per questo divano mi telefoni mercoledì 15". Purtroppo, enunciati come "mi lasci in pace!" sono molto frequenti nel cosiddetto quotidiano, quando allineiamo le cose nell'ordinalità del *da fare*: primo, secondo, terzo, quarto...

Poi c'è un altro aspetto della valorizzazione: la narrazione. Vivere è narrare, dicevo. Il racconto è l'aspetto pragmatico della narrazione, dove propriamente interviene il tempo. Non è un caso se un grandissimo narratore, Cristo, utilizzasse le parabole. Vi siete mai chiesti come mai? Perché è una questione di racconto! Perché nel racconto c'è il tempo e quindi c'è il fare e quindi il racconto è indispensabile per fare. I grandi scienziati si sono tutti avvalsi del racconto per comunicare: Galileo, Leonardo da Vinci. Se voi leggete i codici di Leonardo trovate racconti e novelle qua e là. Anche il racconto di come si trovava a inventare, a disegnare. Il racconto instaura l'eternità. Il racconto è un modo di instaurare l'eternità e quindi di non lasciare le cose presenti, sottoposte alla fine, alla loro degradazione, alla loro consumazione. Anche Giambattista Vico ha parlato del racconto e poi Leopardi, nello *Zibaldone*.

Mi interrogavo rispetto al racconto dell'imprenditore e notavo che, effettivamente, per l'eternità dell'impresa è indispensabile il racconto dell'imprenditore. Interpellando alcuni imprenditori mi sono imbattuta in enunciati del tipo: "Che cosa vuole che abbia da

raccontare io? Non so!". Questa prova viene lasciata nell'indifferenza. Il racconto è una cosa grandiosa, esige uno sforzo che ha dell'incredibile e dell'inimmaginabile. Considerando le aziende in cui effettivamente c'è il proseguimento, nel senso che i figli e poi i nipoti proseguono l'attività avviata dal genitore o dai genitori, ho verificato che lì c'è il racconto.

Addirittura, molti imprenditori dicono: "A quell'epoca era facile!", minimizzano e non danno valore. Oppure idealizzano: "Alla vostra età facevo...". Questi sono modi di non comunicare, modi di non dir niente, di parlarsi addosso. Invece, l'imprenditore ha da raccontare moltissimo: come ha avviato la sua azienda, come si è trovato a svolgere alcune difficoltà, e come ha incontrato i collaboratori. È importantissimo che l'imprenditore tenga in considerazione che il capitale è dinanzi e che occorre che la vita divenga capitale.

Anche in questa zona c'è un'alta percentuale di aziende che hanno una durata media di 20-25 anni, vale a dire fino a quando chi l'ha avviata l'ha tenuta. Gli economisti si interrogano sui motivi del mancato proseguimento, fanno le loro valutazioni sulle singole aziende, però, in fondo, non arrivano a svolgere la questione. Occorre che l'imprenditore, cioè il capitano di impresa, instauri un dispositivo nell'interlocuzione con i suoi collaboratori. Nell'ambito dell'azienda, l'amministratore, o chi si occupa di amministrazione, l'impiegata o la telefonista, non sono esenti dalla questione dell'impresa e il racconto nei dispositivi con queste persone è indispensabile. Invece, ci sono persone con un'esperienza interessantissima che, interpellate a raccontare, non raccontano.

DAL PUBBLICO E per quale motivo molti imprenditori che avrebbero molte cose da dire non sanno cosa dire?

ANTONELLA SILVESTRINI Perché non danno valore, non valorizzano quello che fanno, considerano che il "fare" sia il "fatto". Considerano che essi hanno fatto, hanno capitalizzato nel senso di "accumulato". Le cose, trattate come beni sostanziali, non risultano un valore per la vita, non vengono valorizzate.

Poi c'è la questione della testimonianza. La testimonianza non è la rendicontazione. La testimonianza è di come si fanno le cose, non è mai la testimonianza del negativo. La testimonianza è raccontare come si fanno le cose, e come si intendono, facendo.

Nel Talmud c'è scritto: "Facendo si intende". La testimonianza non va molto di moda, perché spesso si pensa di dover raccontare o tutto il positivo, quindi con l'idea che c'è tutto un negativo da tener nascosto, oppure di dover raccontare tutto il negativo, perché parlare del positivo porta anche po' di sfortuna! La testimonianza non è né del negativo né del positivo, punta alla riuscita, è pragmatica. È interessante anche la questione del testamento. I notai potrebbero dare molti elementi intorno a questo punto. Il testamento sarebbe inteso come quello scritto che rivela la verità sull'amore di quella persona: "Vediamo se mi ha veramente amato". E invece il testamento dà indicazioni per l'avvenire. Non dovremmo mai giudicare un testamento. È una cosa molto pragmatica. Uno se ne va e lascia delle indicazioni: "Tu occupati di questo, tu occupati di quest'altro, tu occupati di quest'altro ancora". Litigare sul testamento è assurdo!

GIANNA DANIELIS *Vedi Il gatto con gli stivali.*

ANTONELLA SILVESTRINI *Il gatto con gli stivali della volta scorsa.*

Questo è il testamento: indicazioni per l'avvenire. Non è certamente una questione facile, è una questione di salute. Le persone che stanno a litigare su un testamento cannibalizzano il padre e il patrimonio. È una questione di salute. Le persone che litigano per questioni familiari, per averi e sostanze non si trovano nella salute.

Rendicontazione è un termine burocratico, di moda nelle istituzioni, e sta ad indicare il rendico delle cose fatte. Per esempio, se un'associazione riceve un contributo, deve dare la rendicontazione delle attività, ovvero la lista delle cosiddette pezze giustificative. Ci si trova lì di fronte a tutti i documenti, si fanno i calcoli e non tornano mai i conti! Mai! Intervengono lapsus e dimenticanze. In effetti, la rendicontazione come tale è impossibile: non è possibile fare una lista senza il racconto. Più volte mi sono accorta che occorreva riprendere i termini della narrazione di quella conferenza, di quell'appuntamento, di quel

progetto grafico, della conversazione con il tipografo, delle spedizioni, dei francobolli e allora si conclude. C'è una scrittura amministrativa che consente di restituire gli elementi valorizzandoli. Tutto ciò che riguarda l'amministrazione è molto denigrato, perché è lasciato all'affaccendamento, alla distribuzione delle cose morte. Ci sarebbe chi è "creativo" e si occupa del progetto e della produzione, e chi si occupa di amministrazione e sarebbe senza invenzione. In effetti, chi si occupa di amministrazione, se esclude l'invenzione, fa gaffes. Apparentemente, il miglior amministratore sarebbe il contabile, ma non è così. Chi fa il contabile senza invenzione inciampa in lapsus ed errori.

RAFFAELLA FANTIN E così l'esecutore.

ANTONELLA SILVESTRINI Certo. L'esecutore fa lapsus e gaffes inimmaginabili, perché non si assume la responsabilità, come se non fosse convocato ciascuna volta all'invenzione, al ritmo e all'ingegno. No, c'è una linea e lui segue la linea.

I soldi sono un indice dell'infinito. I significanti moneta, soldi, denaro stuzzicano tutta una serie di fantasmatiche e di ricordi: perdere i soldi, risparmiare soldi, contare i soldi, il tempo è danaro. Sono tutte produzioni fantasmatiche. L'idea dei soldi, in particolare, corrisponde a un'idea del tempo, è l'idea che i soldi finiscono, e che vanno risparmiati. L'idea di risparmiare i soldi, non è un programma di investimento. È una mentalità che porta poi allo spreco vero e proprio, per il quale si giunge anche a perdere soldi, a prendere una multa, o una cantonata. L'idea del risparmio è sempre l'idea dello spreco.

Considerate l'enunciato: "Lavorare per i soldi". Come se fosse possibile lavorare veramente per i soldi! Chi lavora per soldi? Ci sono genitori che dicono: "Lavoro per darti da mangiare!". Impegnativo! Come dire: "Il lavoro è una pena e do a te il frutto di questa pena". Oppure: "Io lavoro per mandarti a scuola!". Anche questo è proprio tremendo. È sempre una variante dell'idea di lavorare per i soldi, cioè dell'idea che il lavoro abbia un fine, che ci sia un finalismo. Allora il ragazzo fa tutto fuorché andare a scuola. Perché dovrebbe se è presentata come una pena?

I soldi sono una marca dell'infinito, di ciò che non possiamo contabilizzare o rendicontare. Senza infinito, non viviamo. È faticosissimo vivere senza l'infinito attuale. Tutte queste questioni le abbiamo esplorate moltissimo. A Milano, Armando Verdiglione ha tenuto numerose conferenze proprio intorno a queste questioni. Sono quasi tutte pubblicate nei libri *Il brainworking* e *Il capitalismo intellettuale nella famiglia, nella banca e nell'impresa*, qui in vendita. Sono la materia indispensabile per vivere e porsi la questione della salute.

Sapevo che una giornalista avrebbe scritto un articolo oggi su questo appuntamento. Sfogliando il giornale, non trovo l'articolo. Lasciato il giornale aperto sul tavolo, faccio altro. Suona il telefono, rispondo e, mentre parlo, con la penna mi metto a disegnare. Mi accorgo allora che sto scarabocchiando proprio l'articolo che stavo cercando. Il titolo è: *Creatività per far fruttare i soldi*. Per questo non lo trovavo! L'articolo parla del brainworking e dell'attività dell'associazione. E tuttavia questo titolo buffo, creativo potremmo dire, mi ha fatto immediatamente venire in mente il gatto e la volpe di Pinocchio. Pinocchio aveva quattro monete d'oro di cui non sapeva cosa fare e queste due brave persone — Collodi dice proprio "due brave persone" — cercano di coinvolgerlo dicendo: "Noi sappiamo come far fruttare i soldi! Basta seppellirli e andare via per venti minuti. Quando tornerai, troverai l'albero dei soldi". Questa pagina del libro *Pinocchio* è bellissima. Nell'occasione sono andata a cercare il mio vecchio libro, tutto rotto, con le pagine che cadono. Ho riletto il brano in cui Pinocchio dice alla volpe: "Vi ringrazio, vi farò un regalo bellissimo!". Egli si pone la questione del ringraziamento. E la volpe dice: "No! Non vogliamo regali, non vogliamo essere ringraziati. A noi basta trovare il modo per arricchirci senza lavorare e senza far fatica. E siamo felici come Pasque!". È proprio una ideologia. L'arricchimento senza lavorare è una ideologia dell'ottocento, fare ricchezza in termini sostanziali, senza lavoro. In questo titolo c'è lo zampino della volpe.

DAL PUBBLICO Più finezza di così!

ANTONELLA SILVESTRINI Appunto! Il campo dei miracoli del gatto e la volpe!

Io concluderei qui per questa sera. La prossima volta il tema sarà *Il cuore e il cervello dell'impresa: la lucidità*. E proseguiremo con queste questioni. Ci sono domande?

RAFFAELLA FANTIN Volevo chiedere come si può fare, nel caso ci si trovi davanti un imprenditore che vede l'investimento come un costo. C'è sempre questa idea che gli imprenditori hanno del dover risparmiare prima di investire. Come far capire che l'investimento è necessario per lo sviluppo e non deve essere visto come un costo? È sempre molto difficile convincerli di questo. C'è proprio una mentalità a sostenere che l'investimento è una spesa.

ANTONELLA SILVESTRINI Allora, diciamo che l'impresa è quanto c'è di più lontano dal sistema. Il sistema si regge sulla logica binaria: 0 – 1. È circolare: tutto torna, tutto deve essere quadrato. L'impresa, effettivamente, sorge proprio perché non c'è sistema. Sorge per un accadimento straordinario, per una combinazione straordinaria. Che l'imprenditore si accorga che la forza dell'impresa sta proprio nell'imprendere, quindi nella mancata presa e nell'investimento, nel rischio, nel valore del rischio, è una questione fondamentale.

Lei chiede: "Che cosa dire"? Occorre proprio precisare questo: se quello che andrebbe ascritto all'investimento viene ascritto ai costi, dell'impresa non resta nulla, perché uno mette dei limiti semplicemente in nome di una contabilizzazione e quindi esclude l'invenzione, la novità e tutto ciò che arriva. Chi agisce così non è un imprenditore. Dicevo prima: un conto è il programma o l'investimento che si attiene a un programma, altro conto è il risparmio. Uno risparmia, o ha l'idea del risparmio, sempre in nome della paura e questa paura è veramente rovinosa perché porta alla sordità, a non ascoltare. L'impresa si fa d'infinito, non di circolarità, e di tolleranza dell'Altro. Se c'è tolleranza, l'Altro non è negativizzato, escluso. La novità non è esclusa. Occorre che l'imprenditore intenda questo. Raccontando. Lei può far intendere questo, raccontando. In effetti, il risparmio porta allo spreco. Le persone che vivono in nome del risparmio sprecano su tutto, sono lo spreco rappresentato, sempre in nome della paura.

FEDERICA GUERRA Può dire qualcosa attorno alla relazione tra i soldi, il solido, e la solidarietà?

ANTONELLA SILVESTRINI Soldi viene dal latino *solidus* e la solidarietà è il dispositivo dell'accoglienza. Quindi è indispensabile l'accoglienza. E i soldi, proprio perché non stanno nella circolarità e nella contabilizzazione, comportano proprio la questione dell'accoglienza. Mettono in gioco proprio la questione dell'accoglienza. Per esempio, quando qualcuno dice: "Faccio con quello che ho", oppure "Non posso perché non bastano i soldi, non ho i soldi", non accoglie e, non accogliendo, non rischia. In effetti, una cosa straordinaria che si può constatare nell'esperienza di ciascuno di noi, è che l'immunità viene dal rischio. Chi non rischia più o ha deciso che ha rischiato abbastanza nella sua vita e quindi dà un tempo cronologico al rischio, si ammala. Si anestetizza, si piega su se stesso.

Un'altra questione che mi sono posta tante volte è questa: un bambino combatte? O combatte solo l'adulto che ha le bollette da pagare, le fatture dei fornitori da saldare, le lamentele dei clienti? Il bambino combatte? Se parlate con i bambini in modo autentico, vi accorgete che combattono. Queste cose che sto dicendo questa sera così, un po' provocata anche dalle questioni che ponete, i bambini le capiscono. I bambini sono incuriositi da queste cose perché si interrogano intorno al "da dove vengono" le cose e "dove vanno". Non sono cose estranee a loro. Così il rischio. Anche un uomo di settant'anni o di ottant'anni rischia, non è che finisce a un certo punto di rischiare, perché l'ha già fatto a quaranta, a cinquanta. Un uomo che si trova a rischiare o che si accorge dell'importanza del rischio nella sua vita, anche a settant'anni, è giovane. Invece, in un imprenditore che ritiene di avere dato quello che doveva dare, quindi di aver chiuso, di aver finito, e che dice "Facciano gli altri!", noterete tutta una serie di tic da invecchiamento. In realtà non è la vecchiaia, è una caricatura della vecchiaia. Ci sono persone che, anche all'età di cinquant'anni, per paura della vecchiaia, incominciano a fare la caricatura della vecchiaia. Ecco allora che il non sentire più bene, i dolori alla schiena, il non vedere bene e tutta una serie di acciacchi, portano a dire: "Ecco che sono vecchio, mi

ammalo! Si avvicina la morte!". Così questi acciacchi vengono esagerati, rappresentati. Poi si stufano, dimenticano la vecchiaia e ritornano giovani e riprendono le cose che stavano facendo.

PIERANGELA QUAIÀ Prima parlava di vittima e di carnefice. Chi si fa vittima ai nostri occhi, indica noi come carnefice. Volevo chiederle qual è il contributo di Cristo per l'elaborazione della questione vittima e carnefice?

ANTONELLA SILVESTRINI L'atto di Cristo dovremmo proprio intenderlo e leggerlo così, come il dissolvimento dell'idea della vittima, che pur c'era all'epoca. C'era la legge del taglione: occhio per occhio, dente per dente. La resurrezione di Cristo è proprio l'elaborazione di questa idea della vittima. Ho visto il film di Mel Gibson di cui si parla molto, *La passione*. C'è fedeltà al testo, però indugia molto nella spettacolarizzazione, nel segno visibile della passione, e quindi della vittima, e non fa nessuna lettura della resurrezione. Ci sono più di 16 minuti di flagellazione e, credo, un secondo per la resurrezione. Quindi non è stata minimamente colta la portata di Cristo. Certo, c'è il testo, ed è una storia forte, quella di un uomo che non diceva cose comuni, e che ripropone la questione che magari molti di noi hanno scordato, dimenticato.

DAL PUBBLICO Non si fa vittima Gesù quando dice rivolgendosi al Padre: "Perdona loro perché non sanno quello che fanno". Nel momento in cui diceva questa frase, Gesù non era vittima. Ci siamo dimenticati di questo.

ANTONELLA SILVESTRINI Certo. Poi c'è anche quel brano bellissimo in cui c'è l'occhio per occhio e dente per dente e lui dice: "Porgi l'altra guancia", che noi, dopo secoli, leggiamo come l'autorizzazione al buonismo. Invece, è un invito ironico. Indurre a porgere l'altra guancia in quel contesto, è l'intervento più ironico che ci potesse essere e non ha nulla di buonista, proprio nulla. Quindi anche in quel caso è come dire che non c'è la vittima. Non c'è la vittima.

Oppure, per esempio, pensate alla parabola dei talenti in cui il padrone torna dopo aver dato cinque talenti a un servo, due talenti a un altro, un talento a un altro ancora. Anche quella parabola è interessante per la materia di questa sera. Quello che aveva cinque talenti dice al padrone che li ha investiti e ne ha dieci. Quello che aveva due talenti dice al padrone di averli investiti e ne ha quattro. Il terzo, che ne aveva uno, dice che l'ha sotterrato, per paura, e ne ha ancora uno. "Bene — dice padrone — ti tolgo anche quello". Poi dice: "Verrà dato a colui che ha, verrà tolto a colui che non ha". Anche questo enunciato è fortissimo. Non c'è nessuna accondiscendenza per il pauroso, perché non c'è niente da comprendere. La paura è la sentinella della direzione. Quando noi avvertiamo la paura c'è qualcosa che ci indica qual è la direzione per noi. Prendere la paura realisticamente e quindi adottare tutta una serie di congegni, di strategie per evitare la paura, è proprio farsi vittima, farsi soggetti. Ma chi si fa soggetto, fa sempre il tiranno, fa sempre il padroncino della situazione. Dal suo scranno, si mette lì e da pauroso legifera e spadroneggia.

RAFFAELLA FANTIN Volevo portare una testimonianza e poi fare una domanda. Mi occupo di amministrazione e mi capita di dare una lettura del bilancio ad alcuni clienti dello studio per cui lavoro. Il bilancio è composto da due prospetti. Riguardo alla parte patrimoniale l'imprenditore considera i crediti e i debiti, e più si indebita, più è contento. Il "falso imprenditore", invece, guarda il patrimonio e ritiene che non ce ne sia mai abbastanza, per cui indugia, pensa sempre di avere un utile troppo basso. Fa tutta una lettura da solo, senza accogliere elementi che giungono da parte mia o di chi gli sta di fronte, fa una lettura di questo genere.

ANTONELLA SILVESTRINI Dobbiamo intendere che l'imprenditore è innanzitutto imprenditore nella sua vita, prima ancora di avviare un'azienda. Questo è un bel dettaglio. Anche la questione del bilancio è interessante. Verdiglione dice che il bilancio non è del passato, ma è sempre bilancio dell'avvenire. Anche nel redigere il bilancio di un'azienda occorre ritenere che il bilancio è dell'avvenire. Questo vale anche nella nostra giornata.

Non possiamo fare la contabilità dei morti o dei fallimenti o delle negatività. Non è intelligente il bilancio del passato o del negativo. Il bilancio dell'imprenditore è sempre dell'avvenire.

RAFFAELLA FANTIN Si parlava di racconto e di narrazione. Nei litigi tra amici, nel matrimonio, o nel lavoro, spesso si reagisce togliendo la parola, con il silenzio. Volevo qualche indicazione in merito a questa reazione, a questo argomento.

ANTONELLA SILVESTRINI L'atto di parola è innanzitutto atto di umiltà, perché è un atto di ascolto. Togliere la parola è l'assenza di umiltà. A volte accade che le persone per una sensazione, colgano che in una azienda, in un ufficio o nel matrimonio, c'è qualcosa che non va. Che c'è un cedimento. E così pretendono che quella sensazione sia già la verità. In questo caso spesso tolgono la parola, per così dire. In realtà, la sensazione non è già la verità, la sensazione esige un processo linguistico e intellettuale e una valorizzazione, per arrivare a un ragionamento. Se noi non valorizziamo procedendo dalla sensazione, non giungiamo alla comunicazione. E l'interlocutore non ha i termini per capire quanto stiamo proponendo. Non possiamo dare già per innato qualcosa. Come c'è chi, per scrivere, dà per innato il talento della scrittura. Non diverrà scrittore. Scrittore diviene chi si accorge di cosa comporta scrivere, della traversata e del compimento, e non lo ritiene un talento naturale. Non sappiamo quali sono, i nostri talenti, solo facendo li troviamo.

ALIDA PERESSIN E la pulsione? Che nesso c'è tra pulsione e talento?

ANTONELLA SILVESTRINI La pulsione è la forza. La forza in direzione del compimento. Facendo, ci si accorge dei talenti. Se uno crede che il talento sia naturale, lo dà lui innanzitutto per scontato, poi pretende che gli altri lo riconoscano e quindi c'è l'affrontamento, c'è la lite. Ma i talenti non sono naturali.

Bene. Ringrazio ciascuno di voi. Proseguiamo mercoledì prossimo con *La lucidità*.