

Il patrimonio culturale delle aziende: la sostenibilità, il coinvolgimento di tutti, lo sviluppo continuo

Lo sviluppo di una collezione d'arte per un'azienda e la sua collaborazione con il mondo dell'arte si articolano prima di tutto come un processo di rinnovamento. Per un'azienda, studiare e valorizzare il proprio patrimonio artistico implica tornare a discutere della propria identità, valori, rapporti con il territorio e le comunità di riferimento. Significa aprirsi alla possibilità di generare nuovi processi, come quello di studio scientifico delle opere d'arte, e cambiare talvolta quelli consolidati, quando pensiamo al modo tradizionale con cui in un'impresa si costruiscono i rapporti con i dipendenti e i portatori di interessi ampiamente intesi (soci, clienti, fornitori, rappresentanti del territorio).

Un progetto aziendale legato al patrimonio artistico esprime tutte le sue potenzialità quando diventa una nuova occasione con cui l'azienda può leggere e articolare le attività e le relazioni che ha costruito. La scoperta e l'attivazione del patrimonio portano, infatti, in azienda i valori e l'identità dell'arte e degli artisti: una modalità di pensiero non sequenziale e perfettamente deduttiva, ma più improntata a considerare anche le emozioni e le intenzioni delle persone; un'attenzione alla creatività come processo continuo, in grado di generare ridondanza di idee rispetto al considerare la risoluzione finale, rapida ed essenziale, come momento cruciale dei processi decisionali; un collegamento continuo tra "micro" e "macro", tipico dell'arte, che tiene insieme l'agire quo-

tidiano e la sua collocazione nel contesto territoriale e comunitario più ampio¹.

La forza di un progetto sul patrimonio va, dunque, vista nel suo svolgersi nel tempo, quando per esempio riusciamo a scorgere la solidità degli aspetti scientifico-artistici del progetto, per come si rivelano nella catalogazione, studio, tutela delle opere; nelle iniziative di nuovo engagement dei dipendenti e dei portatori di interesse attraverso la cifra dell'arte; nell'attenzione a nuove competenze, quelle importanti per costruire il significato, il senso del lavoro e non solo della sua esecuzione.

In questa chiave, il patrimonio culturale in impresa ci rivela un nuovo modo di essere "sostenibili". Il tema della sostenibilità nella vita delle aziende è molto ampio e richiama i concetti della giustizia, organizzativa e sociale, dell'autonomia e del benessere delle persone e dell'ambiente di riferimento, dell'orientamento al futuro. Per quanto arte e impresa possano talvolta sembrare lontane, la sostenibilità, così come intesa dalle aziende, è sempre stata vicina agli artisti e alle loro opere. L'Arte da sempre cerca di discutere di temi sociali, economici e politici seguendo una modalità "non disciplinare" in cui si spazia tra i saperi. L'Arte ha fatto della relazione e della capacità di creare engagement e cambiamento con attori diversi e lontani tra loro (per esempio, il pubblico, le istituzioni, i critici) la sua chiave di valore e contributo sociale². Una nuova focalizzazione sul patrimonio cultu-

* Professoressa associata di Organizzazione Aziendale e coordinatrice Laurea triennale e Master in Economia e Gestione dei Beni Culturali, Università Cattolica del Sacro Cuore.

¹ Ancelin-Bourguignon, A., Dorsett, C., & Azambuja, R. (2020), *Lost in translation? Transferring creativity insights from arts into management*, in "Organization", vol. 27, n. 5, pp. 717-741.

² Lineberry, H. S., & Wiek, A. (2016), *Art and sustainability. Sustainability Science: An Introduction*, pp. 311-324.

rale può portare l'impresa a rivalutare e riattivare queste modalità di essere sostenibili, nel senso di orientarsi all'altro, al suo futuro, al suo coinvolgimento pieno.

La sostenibilità non passa solo attraverso i valori dell'arte, ma anche dal legame che nelle aziende il patrimonio artistico stabilisce con la possibilità di sviluppare nuove competenze e nuovi modelli manageriali. Diversi studi hanno illustrato come la presenza dell'arte nei luoghi di lavoro, per esempio, possa contribuire, anche nelle situazioni caratterizzate da conflittualità, a smorzare gli approcci più competitivi e combattivi, per impostare la comunicazione e la gestione della rivalità in un'ottica di collaborazione³. Questo avviene grazie allo stimolo che l'arte fornisce verso la considerazione della complessità di una relazione, delle possibili cause profonde della conflittualità. Il conflitto viene anche meglio gestito grazie alla connessione che l'arte ci spinge a creare con le nostre competenze emotive e il nostro potenziale creativo, in grado di generare nuove modalità di interagire con l'altro e di farlo comprendendo come ciascuno si avvicina a una situazione problematica.

La ricerca ha anche illustrato l'importanza del ruolo dell'arte in contesti aziendali, per sviluppare una capacità di gestione dei portatori di interesse, quando questi hanno visioni diverse tra loro, ma un allineamento si fa necessario⁴. I portatori di interesse nell'impresa (pensiamo ai dipendenti, ai soci, ai clienti, alle istituzioni di riferimento) hanno spesso visioni dissimili di un medesimo problema, parlano linguaggi differenti e sono animati da priorità che non sono sempre complementari tra loro. La presenza di un patrimonio culturale permette di tradurre la complessità di queste diversità in qualcosa che è più semplice apprezzare collettivamente, aiuta a considerare il punto di vista altrui da una prospettiva di maggiore empatia, produce una attivazione cognitiva ed emotiva che consente di

essere più aperti nell'accettare le divergenze e nel costruire sui punti di comunanza.

Un'ultima competenza importante, che la presenza del patrimonio artistico aiuta a mantenere salda, è quella di rimanere concentrati a tutti i livelli organizzativi sul fatto che il lavoro debba essere ricco di significato e rappresentare per tutti, in modo uguale, un'occasione di crescita, proiezione sul futuro, realizzazione di quanto si è in grado di fare. La presenza e la valorizzazione dell'arte diventano, così, occasione per interpretare alcuni valori fondamentali del lavoro in un modo nuovo e portano con sé un senso di maggiore impatto sulla società e sull'altro. La classica dimensione legata ad avere opportunità di sviluppo sul lavoro, grazie alla presenza e all'accesso all'arte, può allargarsi a considerare l'acquisizione di capacità come l'accettare di non poter controllare sempre tutto nel dettaglio, ma di considerare l'inatteso in quanto sfida utile o capacità di non temere di commettere errori e di mantenere la propria sicurezza nell'agire quotidiano.

La valorizzazione del patrimonio culturale fornisce all'impresa una nuova chiave per il suo agire, che passa dal supportare la sostenibilità attraverso nuovi valori, ma anche lo sviluppo di nuove capacità e competenze che possono proiettare l'azienda nel suo futuro.

³ Ippolito, L. M., & Adler, N. J. (2018), *Shifting metaphors, shifting mindsets: Using music to change the key of conflict*, in "Journal of Business Research", vol. 85, pp. 358-364.

⁴ Simeone, L., Secundo, G., & Schiuma, G. (2018), *Arts and design as translational mechanisms for academic entrepreneurship: The metaLAB at Harvard case study*, in "Journal of Business Research", vol. 85, pp. 434-443.