

## IMPRENDITORIALITÀ COLORNIANA?

### Ritrovamenti e spunti di riflessione

di Vincenzo Marino<sup>1</sup>

*Humans have made true progress whenever they notice that they are not the centre of the universe. (...) throughout the history of civilization there are these "leaps outside ourselves", this awareness that the laws that we had attributed to reality were, in essence, nothing other than an imagined reality made in our image and likeness as a good servant of our needs. Every time a step like this has been taken mankind has gained understanding from it and engaged better with reality, and powerful tools with which to control nature have fallen into our hands. The more man has dominated nature, the less he has felt like its master, its central figure. (...) You could say that the entire evolution of thought (...) made progress every time the concept of "essence" was replaced by that of "relations". But to do this requires an enormous effort of honesty and, you might say, of asceticism. It requires the courage to look at ourselves as if we were outside ourselves (...) to give up our habits of thinking. In this sense, morals and science are the same thing. And every scientific And every scientific discovery, I would say even every technical achievement, is like a slap in the face that says: things are not the way my model would like them to be organized.*

**Eugenio Colorni<sup>2</sup>**

#### 1. Premessa

Che cosa c'entra Eugenio Colorni con l'imprenditorialità? Ha senso parlare di imprenditorialità Colorniana? E soprattutto, è utile?

Mi è parso inizialmente proficuo dare fiducia alla sostenibilità di queste domande<sup>3</sup>. Pur nascendo, infatti, all'interno di una esperienza personale culturale e pratica che ne ha almeno in parte influenzato l'orientamento, questo lavoro si pone l'obiettivo di verificare la possibilità di ulteriori avanzamenti nella comprensione del fenomeno imprenditoriale e del suo ruolo ai fini dello sviluppo economico - sociale.

Nel corso di una collaborazione ormai trentennale con Luca Meldolesi<sup>4</sup>, i temi dell'imprenditorialità e dell'impresa sono stati da sempre al centro dei nostri interessi (di ricerca, di policy, di valutazione). Ho ritenuto valesse la pena approfondire alcuni tratti del lavoro svolto per verificarne la rilevanza ai fini della esplicitazione di uno specifico punto di vista.

---

<sup>1</sup> Direttore Generale di Italia Consulting Network S.p.A., società nazionale di consulenza di Confcooperative. Esperto di sviluppo imprenditoriale e gestione d'impresa.

<sup>2</sup> Lettera alla moglie del 12 dicembre 1938, in "Eugenio Colorni. Microfondamenta. Passi scelti dell'epistolario" a cura di L. Meldolesi, Rubettino 2016

<sup>3</sup> "Esistono due specie di libri sui problemi sociali ed economici. Vi sono i libri che vengono scritti perché l'autore, prima ancora di sedersi a tavolino, si è imbattuto in una risposta o in una tesi generale che costituisce – ne è convinto – un'intuizione illuminante. Esistono poi libri in cui l'autore si è impegnato perché aveva una domanda senza risposta: una domanda su cui voleva lavorare con l'intensità che soltanto lo scrivere un libro permette di realizzare. Queste due specie di libri sono fondamentalmente diversissime, per una ragione molto semplice: quando la mente si concentra su una risposta, si persuaderà facilmente che questa risposta si applica non ad una, ma ad un gran numero di domande; quando invece si concentra su una domanda, la mente non troverà probabilmente riposo finché non avrà scoperto non una, ma una varietà di risposte." A. Hirschman, "How Policy is Made", Americas 1963, trad. it. in "Come far passare le riforme". Il mulino, 1988 p. 225.

<sup>4</sup> E con il gruppo di economisti, manager privati e pubblici, ricercatori che ruota intorno all'iniziativa di analisi, ricerca, policy making e valutazione oggi confluita nell'AC-HII.

In questo esercizio, occorre evidentemente evitare il rischio di ricadere in una questione di mera “classificazione”, dal carattere puramente definitorio. Identificare gli attributi possibili dell'imprenditore colorniano o, mutatis mutandis, definire un “modo” colorniano di leggere il fenomeno imprenditoriale non può essere una operazione fine a sé stessa, di tipo autoreferenziale.

L'idea di individuare e riferire al lavoro e all'opera di Eugenio Colorni alcuni comportamenti peculiari di imprenditori e manager è infatti ad un tempo seducente – sotto il profilo identitario e delle “lezioni” che si possono apprendere – e rischiosa – perché occorre evitare di esser percepiti (da chi si occupa in pianta stabile di imprese) come “apprendisti stregoni allo sbaraglio”, e di esporre conseguentemente al rischio di reciproche intransigenze.

L'operazione, colornianamente appunto, ha un senso se riesce a dischiudere aspetti non pienamente evidenziati da altri approcci, se consente di portare alla luce comportamenti, prestazioni, modalità di gestione, e più in generale un punto di vista sull'impresa e sull'imprenditore che ne sveli, o meglio metta in luce, aspetti sinora, perché no, poco evidenziati.

Il ragionamento delle pagine seguenti, quindi, è insieme un punto di arrivo e un punto di partenza.

È un **punto di arrivo** nel senso che è il risultato di un lavoro di lunga lena, e ahimè di vecchia data, sul ruolo dell'impresa nello sviluppo economico (in particolar modo del Mezzogiorno d'Italia): nel corso di oltre un trentennio, ci siamo occupati, di volta in volta, di politiche per le imprese, di sviluppo della funzione imprenditoriale nel Mezzogiorno, di rafforzamento e consolidamento di aziende, di reti di impresa e sistemi locali di produzione, di sviluppo di iniziative consortili, di imprese cooperative....

Il risultato è che un punto di vista specifico sull'impresa e sugli imprenditori indubbiamente esiste. Che questo approccio presenta molti punti di contatto con altri modi di guardare al fenomeno imprenditoriale sia dal punto di vista dell'economia aziendale, sia dal punto di vista degli economisti di territorio, e più in generale di quello dell'economia civile. Ma si tratta anche un modo specifico e peculiare di guardare all'impresa e all'imprenditore. Come fenomeno sociale e collettivo. Che, al fondo, ne collega la funzione agli effetti positivi diretti o indiretti che genera, o meglio può generare, ai fini della felicità pubblica e delle vie d'uscita possibili per lo sviluppo. In quest'ottica l'impresa e l'imprenditore non vengono osservati, trattati, gestiti, incentivati, agevolati, “dialogati” come categorie a sé.... Ma come uno degli strumenti possibili per lo sviluppo economico.

E quindi, in quest'ottica, sono essi stessi sia oggetti sia soggetti di ricerca socio-economica, di sperimentazione, di politica economica. Possono agire direttamente o indirettamente per il perseguimento del bene comune. Che non è frutto di una mano invisibile che risolve miracolosamente i problemi collettivi grazie al solo perseguimento di obiettivi individuali, ma piuttosto dell'azione di una pluralità di soggetti, imprenditori compresi.

Sarà bene sottolineare, d'altra parte, che qui non si tratta di enfatizzare - e tanto meno di mitizzare - la figura dell'imprenditore e dell'impresa e di esaltarne – a prescindere – la funzione e la responsabilità sociale. Si tratterebbe di un ambito di lavoro, a mio giudizio di scarso contenuto interpretativo e normativo, anche se, a dire il vero, al giorno d'oggi piuttosto inflazionato<sup>5</sup>. Semmai il meccanismo è

---

<sup>5</sup> Il riferimento è alla diffusione degli approcci sulla cosiddetta “Business Ethics” e sulla “Responsabilità sociale dell'impresa”. L'enfasi eccessiva posta da questi approcci su principi generali ed il successivo “facile” (se non sbrigativo) recepimento in alcuni aspetti normativi hanno generato un clima adempitivo rispetto alla tematica. Così, estremizzando, è oggi sufficiente disporre di un bilancio sociale ben fatto per catalogarsi come impresa socialmente responsabile. Al contrario, il nostro approccio condivide le considerazioni metodologiche e di ricerca sull'effettività dei valori imprenditoriali in azione e sul fatto che questi aspetti vanno verificati in concreto, nell'agire strategico dell'imprenditore e dell'impresa (cfr. Marco Vitale in *Valori imprenditoriali in azione*, a cura di V. Coda, M. Minoja, A. Tessitore, M. Vitale, EGEA 2012).

inverso: è necessario piuttosto di indagare in quali contesti, a quali condizioni e – in concreto e nello specifico – con quali modalità l'imprenditore e l'impresa svolgano funzioni generatrici di benessere collettivo.

Da questo punto di vista, il nostro ragionamento è anche un **punto di partenza** e, se si vuole, un progetto di ricerca. L'imprenditorialità colorniana è una ipotesi di comportamento imprenditoriale, ma anche una idea della funzione che l'imprenditore svolge nella società, che va verificata volta per volta nell'azione individuale e sociale dell'imprenditore, nella gestione dell'azienda così come delle relazioni con i suoi stakeholders.

Inevitabilmente, come vedremo, questo punto di vista possiede l'ambizione pedagogica soggettiva che anche l'imprenditore possa "imparare ad imparare". Nel ragionare "colornianamente" dell'impresa e dell'imprenditorialità, nello studiare i comportamenti imprenditoriali da questo angolo di visuale, è possibile trarre indicazioni su come migliorare la capacità dell'impresa di partecipare alla più ampia vicenda collettiva di generazione di benessere (per il paese).

È come se si chiedesse anche all'imprenditore di "uscire fuori da sé" – dalla propria stessa funzione specifica - di osservare le proprie certezze e i propri successi per porli in discussione autosovversivamente e attivare e riattivare nuova capacità di generazione del valore individuale e collettivo. Si tratta, quindi, entro certi limiti, di una "capacità incrementale" che tramite il suo esercizio consente di porre le basi per sue successive evoluzioni applicative.

*"In altre parole, l'imprenditore e il manager colorniano è anche una persona umile che non si monta la testa e che accetta, si subordina, anzi, incoraggia i processi di democratizzazione sociale a tutti i livelli ed in tutti gli ambiti, anche molto lontani dall'impresa perché pensa che la valorizzazione progressiva delle capacità di tutti (nessuno escluso) applicate ad ogni sfera della vita (e non solo a quella dell'impresa) sia chiave decisiva per perseguire il bene di tutti. Ha una visione corale, come la debbono avere gli insegnanti, i medici, i dirigenti pubblici ecc. ecc." (cfr. Meldolesi, dialogo primavera 2017)*

## 2. L'avvio, partendo da Eugenio

1. L'occasione per riflettere su una idea di imprenditorialità colorniana è nata con la lettura di *Microfondamenta*<sup>6</sup> e con il lavoro di preparazione di una recensione predisposta per un incontro dell'Istituto dedicata a quel testo, da cui riprendo parte del ragionamento<sup>7</sup>.

Come è noto, *Microfondamenta* è una raccolta scelta delle lettere dal carcere che Eugenio scrive alla moglie Ursula Hirschman, un testo agile che consente un avvicinamento graduale all'opera e alla persona di Eugenio Colorni e presenta una sua specifica densità.

Ma va anche letto insieme alla più ampia produzione di Eugenio Colorni ed al suo sforzo di vita di costruire un modo nuovo di guardare e scoprire il mondo. Questa lettura contribuisce, infatti, certamente a far comprendere meglio il lavoro morale, intellettuale, pratico che Eugenio aveva già da tempo posto al centro del suo sforzo quotidiano. Sotto questo profilo è una lettura insieme potente ed attiva.

Con le cose già scritte e le altre pubblicate ad opera dell'Istituto, *Microfondamenta* rimette in fila la possibilità di capire veramente Colorni ed il suo contributo. Al paese. All'Europa. Allo sviluppo della conoscenza. Alla crescita morale e cognitiva delle persone.

---

<sup>6</sup> "Eugenio Colorni. *Microfondamenta. Passi scelti dell'epistolario*" a cura di L. Meldolesi, Rubettino 2016

<sup>7</sup> Intervento all'Incontro dell'AC-HII del 20 gennaio presso Fondazione con il Sud, Roma.

Si tratta in fondo di un “seed capital” culturale che può germogliare altrove... E’ come se Colorni avesse cercato e trovato la formula di un fertilizzante utilizzabile in molti campi.

Si capisce subito, quindi, che è mia opinione che si tratti di un punto di vista straordinariamente utile, che aiuta davvero a scoprire il mondo (e se stessi) perché condensa in sé le capacità euristiche e di padroneggiamento della realtà attraverso un modo di osservare le cose costantemente aperto alla scoperta (discovering). Anzi, è proprio “l’ossessione” per scoperte utili che rende questo approccio fecondo sul piano cognitivo ed interpretativo.

Si tratta di un aspetto centrale del contributo di Colorni: quel continuo riferimento al capire più che allo spiegare che Eugenio esercita nel corso dei suoi approfondimenti. La sua critica di fondo a quella che definì “la malattia filosofica” è proprio questa, che i filosofi si siano occupati più di spiegare il mondo attraverso una concezione sistemica che non di capirlo.

Quando Eugenio parla della conoscenza utile, che è quella che incide effettivamente sulla vita dell’uomo e sulla sua capacità di padroneggiamento della realtà, quando richiama il valore straordinario della scoperta... che produce l’effetto di poter fare cose nuove impensate prima... sta di fatto realizzando una “rivoluzione” rispetto all’impostazione filosofica tradizionale e al bisogno prevalente di disporre di una “concezione del mondo”.

Se non fosse che si tratta di un lavoro che nasce proprio dalla lotta per combattere la “malattia filosofica” e per ricondurre la conoscenza alla sua effettiva capacità di incidere sui problemi reali, verrebbe da dire che il punto di vista di Colorni (e Hirschman) disegna e pratica uno specifico approccio alla filosofia della scienza.

D’altra parte, come sappiamo, in Albert Hirschman questo approccio vive, vive nella prolificità dei suoi ritrovamenti e delle sue scoperte, vive in testi, osservazioni, pratiche che “non si ripetono mai” né nell’oggetto, né nella modalità. Gli stessi concetti di trespassing, autosovversione, la selezione di oggetti di osservazione sempre diversi (connessioni, uscita e voce, passioni e interessi, felicità pubblica e felicità privata, retoriche dell’intransigenza etc. etc.) paiono congegnati per sfuggire alla tentazione di farsi risucchiare nella “coerenza interna” delle teorie (peggio di una sola teoria).

E ciò senza che Hirschman si preoccupi troppo di farne un lavoro di codifica<sup>8</sup> che avrebbe presentato il rischio di ricadere negli errori che Eugenio attribuisce ai “sistemi di pensiero”, quello di pretendere sempre una coerenza interna o una chiusura del cerchio.

2. Nell’epistolario con Ursula selezionato in Microfondamenta, i riferimenti di Eugenio Colorni alla conoscenza pratica sono precisi, pensati e credo pure testati. Eugenio abbandona progressivamente il filosofeggiare per avvicinarsi alla scoperta. Legge di fisica, di biologia perché si appassiona progressivamente ad un modo di pensare che agevola nuove scoperte e nuovi ritrovamenti. Scoperte e

---

<sup>8</sup> “Codifica? Bisogna intendersi sul termine. Ordinare e organizzare bene le idee si può, anzi di deve. Per capirlo basta por mente alla cura con cui Albert confezionava i suoi scritti. Inoltre, bisogna evitare di lasciare la presa: un linea di produzione del pensiero può durare nel tempo (e Albert pensava che una sua caratteristica era di saperla seguire fino in fondo). Infine, bisogna spremere bene il materiale, come nelle sorprendenti appendici di Journeys. Ma teorizzare è un altro discorso. Qui il pericolo del cincischiare sistemico incombe sempre: Eugenio non si fa mai sfuggire l’occasione di metterlo alla berlina. Resta il problema di dove tracciare la linea tra i due. ...Non credo che Colorni avrebbe mai codificato (in senso stretto) ciò che andava scrivendo. Piuttosto avrebbe sempre cercato di mostrare in pratica i vantaggi concreti di ciò che andava dicendo. E quindi come questa o quella disciplina trarrebbe beneficio dal suo modo di guardare il mondo”. (Cfr, Meldolesi, dialogo, primavera 2017).

ritrovamenti che non si pongono l'obiettivo di spiegare la realtà, ma piuttosto di capirla, per padroneggiarla al meglio.

La "conoscenza utile" appunto. E non è questo, mi sono detto, una chiave interpretativa per comprendere meglio imprese e imprenditori? Non è forse questa, se non l'unica, la principale caratteristica in azione delle imprese: quella di tradurre conoscenza in utilità, valore e sviluppo?

In fondo, indirettamente, l'esercizio imprenditoriale è un altro dei campi in cui la "potenza" interpretativa si fa "atto" e giunge a risultati concreti importanti. È una caratteristica comune a tante storie virtuose di imprenditori e di imprese e più in generale permea il lavoro quotidiano di tanta imprenditorialità popolare di vaste aree del nostro paese... gente che della conoscenza fine a se stessa non se ne fa nulla... ma "trova pace" se riesce ad applicarla al soddisfacimento di bisogni e a dare soluzione ai problemi<sup>9</sup>.

Eppure, tutto ciò non è forse ancora sufficiente alla comprensione del riferimento hirschmaniano – colorniano che noi utilizziamo quando parliamo di imprese. Penso infatti che questa opzione vada approfondita meglio su almeno 2 versanti:

1. La lettura possibilista dell'impresa e dell'imprenditore come fenomeni sociali e collettivi, con una esplicita focalizzazione dal lato dello sviluppo.
2. La lettura dell'impresa e dell'imprenditore come insieme di comportamenti che sono per definizione migliorabili, riorientabili, sovvertibili.

Prima di addentrarci nell'approfondimento di questi aspetti, converrà evidenziare che essi sono anche il punto di arrivo di un'azione specifica di ricerca-azione svolta sulle imprese, con le imprese e per le imprese nel corso di circa tre decenni di attività.

### **3. Il percorso realizzato: un breve ex-cursus.**

1. Agli inizi degli anni '90 del secolo scorso, attorno alle cattedre di Politica economica ed Economia dello Sviluppo dell'Università di Napoli si creò un movimento di ricerca sul campo ispirato all'opera di Albert Hirschman e volto alla comprensione della società meridionale ed alla individuazione e costruzione di (molteplici) vie per lo sviluppo.

Naturalmente, in quest'ambito, uno spazio specifico d'indagine era riservato al fenomeno imprenditoriale.

Ciò non solo per l'ovvia considerazione che in una economia di mercato è l'impresa lo strumento chiave per la generazione di valore e sviluppo<sup>10</sup>. Ma perché la tematica e la sua stessa incidenza nella società meridionale era fortemente sottovalutata dal mainstream economico – politico dell'epoca.

---

<sup>9</sup> Qualche anno fa, discorrendo con Attilio Giuliani (consulente aziendale, oggi partner di Considi, esperto di marketing e di Nuovo modo di fare mercato) attorno alle questioni dello sviluppo e del consolidamento delle imprese, nello specifico dell'impresa di cui ero allora Direttore Generale, Attilio mi fece una battuta, fulminante e illuminante allo stesso tempo, nel commentare il modo forbito e teoricamente completo con cui portavo le mie argomentazioni: "...ma tu di tutte queste conoscenze, che te ne fai? A che servono? ...non vanno forse tutte attualizzate, sperimentate nel concreto. Rese utili?".

<sup>10</sup> Peraltro, questa considerazione, seppur ovvia, si scontrava con un contesto socio – economico e culturale in cui era prevalente una domanda assistenzialistica di tipo "para – pubblico", la percezione della funzione imprenditoriale endogena come residuale se non marginale nei funzionamenti dell'economia meridionale, la richiesta di grandi investimenti privati e pubblici esterni per risolvere il problema occupazionale (ritenuto prevalente) del Mezzogiorno.

In quegli anni, le spiegazioni che il meridionalismo tradizionale offriva della situazione del Mezzogiorno erano pesantemente influenzate dall'approccio dualistico e dal suo principale corollario: l'identificazione di "prerequisiti" per l'attivazione del processo di sviluppo<sup>11</sup>.

Eppure, un dinamismo endogeno alla società meridionale poteva essere rilevato. Pur non colmandosi nel tempo secondo le statistiche ufficiali, il divario si manteneva – nella crescita complessiva del paese – abbastanza stabile nel tempo, segno appunto che una crescita endogena doveva pur esserci... tenore di vita, comportamenti, creazione di ricchezza parevano in alcune aree del Mezzogiorno simili a quelle del Centro – Nord. Come era possibile?

L'intuizione colorniano – hirschmaniana della "filosofia della scoperta" unita alle molteplici vie di attacco al problema suggerite dalla stessa opera di Hirschman ed alla peculiare condizione metodologica creata dal lavoro di Luca Meldolesi, Nicoletta Stame e Liliana Baculo consentì di "mandare alla scoperta" un gruppo di giovani ricercatori che già durante i corsi di esame e poi con le loro tesi di laurea dovevano – semplicemente – cercare storie non conosciute di successo imprenditoriale (oppure economico, o amministrativo) e spiegarne l'affermazione<sup>12</sup> in chiave valutativa.

2. Un primo punto di partenza fu il lavoro di valutazione delle politiche pubbliche con la ricerca svolta a cavallo degli anni novanta sulla legge 44/86 di Creazione di Nuova Imprenditorialità Giovanile nel Mezzogiorno.

Qui, con una analisi rigorosa volta a comprendere punti di forza e limiti dell'iniziativa, vennero intervistate decine di imprese agevolate e funzionari pubblici coinvolti nella gestione della legge. Uno dei risultati più importanti di questo lavoro è che esso consentì di far emergere per la prima volta una valenza **potenzialmente strategica delle imprese di piccole dimensioni nella società meridionale**.

La questione riguardava sia la valenza culturale della legge che, per la prima volta, ed in modo rivoluzionario, poneva al centro della strategia dello sviluppo del Mezzogiorno il finanziamento, l'accompagnamento e il sostegno di nuove iniziative imprenditoriali giovanili, sia la conseguenza diretta di quel ragionamento (mai troppo evidenziata a mio parere), ovvero che non sussistessero ostacoli antropologici allo sviluppo dell'imprenditorialità in una zona così ampia del paese.

D'altra parte, più avanti, l'indagine di campo avrebbe mostrato il fiorire di iniziative imprenditoriali sia isolate sia inserite in milieu locali, spesso settorialmente specializzati (tessile – abbigliamento, calzature, confezioni, ma anche meccanica di precisione negli indotti di Alenia e Ferrovie dello Stato). La densità imprenditoriale in un determinato settore, anche se non riusciva ad emergere alla lettura statistica attraverso gli indici di specializzazione utilizzati per leggere le realtà dei distretti industriali italiani, mostrava una dinamicità ed una rilevanza di tutto rispetto nell'economia locale; con realtà imprenditoriali che operavano anche sui mercati esteri e comunque agivano all'interno di una fitta rete di connessioni con l'intera economia nazionale.

---

<sup>11</sup> Per una trattazione più puntuale della questione si vedano fra gli altri: D. Cersosimo e C. Donzelli "Mezzo Giorno. Realtà, rappresentazioni e tendenze del cambiamento meridionale", Donzelli Editore 2000; V. Marino "Percorsi e Strategie di sviluppo locale nel Mezzogiorno" 2002 Tesi di dottorato; L. Meldolesi: "Il nuovo arriva dal Sud. Una politica economica per il federalismo", Marsilio 2009.

<sup>12</sup> È l'intuizione che per capire certi funzionamenti del mondo non occorre necessariamente rincorrere le grandi elaborazioni statistiche (che, per dirla con Aaron Levenstein: "...sono come i bikini. Ciò che rivelano è suggestivo, ma ciò che nascondono è più importante).ma è utile anche guardare e capire in profondità la realtà direttamente ... a partire da quella che "abbiamo sotto il naso".

Questo “guardare sotto casa propria, al di là del proprio naso” scoprendo cose inaspettate (dalla buona pratica pubblica<sup>13</sup>, alla presenza di tante imprese altrimenti invisibili) ha consentito di **rafforzare il punto di vista di un Mezzogiorno laborioso e che può competere sui mercati**, portato al riconoscimento (dapprima extrastatistico e poi statistico) dei sistemi locali del Mezzogiorno ed al riconoscimento di una imprenditorialità diffusa e “popolare”, altrimenti invisibile agli occhi dei più.

**Parallelamente, questo lavoro di scoperta è stato anche un lavoro di valorizzazione dei percorsi imprenditoriali per gli stessi imprenditori osservati.**

Seguirono infatti, sul finire del millennio, vere e proprie “campagne informative” sul sommerso, che sarebbero poi culminate nella nascita del Comitato per l’Emersione, e con le molte iniziative per lo sviluppo locale ad esso collegate. Ciò favorì un ulteriore importante fenomeno di riconoscimento (ed autoriconoscimento) del ruolo socio – economico delle piccole e medie nel Mezzogiorno posto infatti lo sviluppo dell’impresa al centro della sua visione.

Ne nacquero poi diverse iniziative di assistenza tecnica ed accompagnamento, come gli sportelli C.U.O.R.E. a Napoli<sup>14</sup>, le iniziative sui Consorzi d’Impresa<sup>15</sup> (animazione, ideazione, progettazione, gestione) nei settori dell’Abbigliamento (Positano, San Giuseppe Vesuviano), delle Conserve di pomodoro (Sant’Antonio Abate), dell’Artigianato Artistico (Porcellane di Capodimonte), le Scuole d’impresa a livello locale<sup>16</sup> hanno favorito il rafforzamento di quel punto di vista originario (quello della centralità dell’impresa nel funzionamento virtuoso di ampie zone del Mezzogiorno<sup>17</sup>).

Il lavoro sullo slack dell’economia del Mezzogiorno, sull’andare alla ricerca di risorse nascoste, disperse o malamente utilizzate è così divenuto campo di sperimentazione e “laboratorio” sia sul fronte pubblico, sia sul fronte privato. L’azione di “razionalizzazione” per lo sviluppo volto a valorizzare i potenziali endogeni esistenti e a favorirne lo sviluppo (di territori, amministrazioni, imprese) è stato sperimentato fuori e dentro l’impresa.

Il risultato diffuso di questo lavoro - che sarebbe un errore considerare il *primum mobile*, l’unica causa di questi risultati e che va letto all’interno del profondo cambiamento che la società meridionale ha vissuto in questi 20 e passa anni - è che il Mezzogiorno, anche laddove conserva le sue caratteristiche di “*terra ostilis*”, **non rifiuta più l’idea di impresa come di uno dei possibili strumenti di modifica e miglioramento del sé e del mondo che lo circonda.**

---

<sup>13</sup> Si attivarono diversi gruppi di ricerca finalizzati ad osservare le molte dimensioni dello sviluppo ed in più direzioni: PMI, Pubblica Amministrazione, America Latina, Unione Europea. L’attività di ricerca sul campo si avvantaggiava anche della possibilità di effettuare viaggi studio all’estero, utilizzando le facilities rese disponibili da investimenti mirati di Luca Meldolesi e Nicoletta Stame (a Cambridge MA, a Parigi, a Berlino e più avanti a Bruxelles).

<sup>14</sup> I Centri Urbani Operativi per la Riqualificazione Economica delle Imprese sono nati da una collaborazione tra il Centro Universitario interdipartimentale URBAN – ECO di Napoli ed il Comune di Napoli. Molti giovani ricercatori furono impiegati in attività di ricerca-azione con imprese sommerse in alcuni quartieri del Centro di Napoli. L’attività quotidiana di questi veri e propri “sportelli per l’emersione” era dedicata alla identificazione, emersione e risoluzione di problematiche – anche molto concrete – che favorivano l’immersione totale o parziale delle imprese.

<sup>15</sup> Per una rappresentazione abbastanza esaustiva del lavoro sui Consorzi d’impresa si guardi “*Primo forum sugli strumenti per l’emersione. Tra Pubblico e Privato il ruolo possibile dei consorzi per l’emersione e lo sviluppo locale del Mezzogiorno*”, Quaderni del Comitato per l’emersione del lavoro non regolare, Presidenza del Consiglio 2000

<sup>16</sup> L’esperienza attivata, nell’ambito dello stesso gruppo di ricerca, di Scuole d’Impresa di territorio si è andata diffondendo e perfezionando (FIELD Calabria, SiSanità, SiPavia, Giugliano Scuola d’Impresa etc.), così come l’attenzione scientifica verso lo studio dei comportamenti imprenditoriali.

<sup>17</sup> Questo processo di emersione collettiva del fenomeno imprenditoriale ha determinato un vero e proprio processo di emancipazione anche psicologica dell’imprenditorialità diffusa nel Mezzogiorno. Pur essendo considerata come residuale e marginale dal mainstream dell’economia politica, non lo era affatto nella vita quotidiana del paese.

Nel 1980, per un giovane del Mezzogiorno fare impresa era considerata una bestemmia (rispetto al lavoro dipendente, meglio ancora se pubblico). Oggi non è più così... e le imprese (piccole, sociali, sgangherate che risolvono una parte dei problemi di una comunità, così come quelle grandi, di successo, che competono sui mercati globali) rappresentano una delle leve dello sviluppo credibile del Mezzogiorno.

Visto da un altro angolo di visuale, questo lavoro – costruito osservando il Mezzogiorno d'Italia e dialogando con Albert Hirschman – ha consentito la nascita di una ipotesi interpretativa alternativa sulle questioni dello sviluppo del Mezzogiorno e del paese che, senza sottacerne la gravità, andava alla ricerca di possibili vie di uscita.

La stessa progressiva espansione delle potenzialità economico – sociali del Mezzogiorno si è accompagnata così allo sviluppo della loro effettiva conoscenza.

Nel corso dell'ultimo decennio, infine, il lavoro di ricerca sul campo si è arricchito di un'ulteriore "cambio del punto di vista": quello federalista democratico<sup>18</sup>.

Il dialogo interitaliano con Marco Vitale, lo studio del pensiero federalista italiano (Cattaneo, Sturzo) ed europeo (a partire dal lavoro di Eugenio Coloni a Ventotene), l'approfondimento di campo delle esperienze di paesi federalisti del nuovo mondo (Stati Uniti, Canada, Australia), la ricerca di connessioni possibili con il potenziale italico in giro per il mondo sono tutti esercizi che hanno contribuito a collocare il problema dello sviluppo del Mezzogiorno e del paese in una prospettiva precisa: quello della democratizzazione progressiva della società e del paese in chiave federale.

Per usare le parole di Marco Vitale: *"il federalismo democratico... non è un meccanismo istituzionale, ma piuttosto un modo per alimentare, rianimare, rafforzare la democrazia partecipativa, è un modo di vivere la democrazia, è una cultura politica e civile. Il federalismo intanto è un valore positivo in quanto ci aiuta a vivere meglio come cittadini responsabili in uno Stato democratico. E l'esperienza storica (ndr. A cavallo di più continenti) ci mostra che il federalismo è stato uno strumento utile a perseguire il raggiungimento di questo obiettivo"*<sup>19</sup>.

È uno sforzo che Meldolesi rivolge al necessario processo di democratizzazione del paese ed alla conseguente costruzione di un processo virtuoso di apprendimento collettivo verso le conseguenze positive di un approccio federalista democratico: che è un federalismo che pone al centro della questione non gli aspetti istituzionali, ma i comportamenti individuali e collettivi, il protagonismo e la responsabilità delle persone nella società, nell'amministrazione, nell'impresa, nello Stato.

La sfida implicita del federalismo democratico è che tutte queste diverse dimensioni riescano a dialogare fra loro e con la dimensione territoriale in modo corale.

Inserito in questo ragionamento, si comprende meglio ancora come all'impresa e agli imprenditori (così come alle altre funzioni e responsabilità diffuse nella collettività nazionale, nello Stato, nell'amministrazione) sia richiesto uno sforzo in più di quello dell'esclusivo esercizio delle loro specifiche funzioni primigenie. È lo sforzo di cittadinanza attiva, di costruzione di una società democratica fondata sulla responsabilità individuale e collettiva verso il bene comune. Ed è anche, fortunatamente, un processo continuo e progressivo di apprendimento possibile<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> Si vedano, fra gli altri, di L. Meldolesi: *"Milano Napoli. Prove di dialogo federalista"* Guida, 2010; *"Federalismo democratico. Per un dialogo fra uguali"*, Rubettino, 2010; *"Federalismo, oltre le contraffazioni"* Guida, 2011; *"Italia Federanda"*, Rubettino, 2011; *"Italici e Città"* IDE, 2015.

<sup>19</sup> Introduzione a L. Meldolesi *"Federalismo Possibile. Per liberare lo Stato dallo statalismo e i cittadini dall'oppressione"*; Edizioni Studio Domenicano, 2012

<sup>20</sup> Cfr. L. Meldolesi *"Imparare ad imparare. Saggi di incontro e di passione all'origine di una possibile metamorfosi"*, Rubettino, 2013



3. Converrà, al termine di questo breve ex – cursus, richiamare alcuni ulteriori ritrovamenti utili al nostro ragionamento.

3.1. In primo luogo, gli effetti sulla dimensione soggettiva della ricerca-azione. Il senso profondamente colorniano di questo lavoro sta nel fatto che questo processo di scoperta è anche un processo di scoperta di sé, sia per l'osservatore (che "si" migliora nella sua capacità di analisi, interazione con e padroneggiamento della realtà) sia per l'osservato (che entra in una dimensione psicologica di riconoscimento del "sé in relazione con il mondo" prima inesplorato).

Una parte rilevante di questo lavoro di ricerca-azione è stato infatti quello di intercettare un bisogno diffuso di protagonismo che esisteva ed esiste nella società meridionale, specie nei giovani, e di tradurlo in assunzione di responsabilità.

Ciò sia nella pratica quotidiana e nella crescita personale di chi ha avuto la fortuna di far parte di quella piccola ma duratura vicenda collettiva<sup>21</sup>, sia rispetto ai singoli "oggetti" di indagine.

Il lavoro svolto sull'emersione, come già detto, aveva infatti la duplice ambizione di far conoscere la vitalità di molte esperienze imprenditoriali del Mezzogiorno e parallelamente di consentire a queste di ri-conoscersi quali attori potenziali del cambiamento possibile.

3.2 Un ulteriore aspetto da evidenziare è lo sforzo di creare una condizione corale di lavoro sulle diverse dimensioni di analisi. Ad esempio, mettendo insieme le analisi sul miglioramento dello Stato, sul federalismo, sulla valutazione, sulle imprese. Mettendo insieme il fronte privato e quello pubblico, nell'interesse collettivo del paese.

In quest'ottica, l'impresa, pur essendosi storicamente dimostrato come il principale strumento di creazione di valore ed utilità, non possiede invece l'esclusiva come attivatore di sviluppo. Perché in chiave possibilista, i meccanismi di attivazione (come una cosa conduce ad un'altra) e di consolidamento dello sviluppo (come una cosa si consolida nel tempo) possono essere parimenti di natura pubblica e privata. Possono avere natura intenzionale, ma anche essere effetto inintenzionale dell'azione umana (individuale e collettiva), possono risultare da shock esogeni (come ad esempio l'importazione di una tecnologia o un mutamento nell'assetto dei mercati esteri) o da un movimento endogeno consapevole degli attori socio – economici di un territorio<sup>22</sup>.

L'enfasi prioritaria posta sul fronte delle imprese si è quindi accompagnata sempre alle altre due priorità: quella di lavorare per il miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione da un lato e quella di rafforzamento dei processi di democratizzazione e di attivazione della società civile.

3.3 Ovviamente, l'idea che il buon funzionamento della macchina amministrativa di Comuni, Regioni e Stato sia strategico e che sia collegato alla sua diffusione nei territori e nel tessuto sociale è un fatto abbastanza scontato - e considerato "ideale" nel lessico comune.

Ma il passo in avanti peculiare del nostro lavoro va individuato nella centralità del cambiamento e nella forza - centripeta e centrifuga allo stesso tempo - dell'approccio possibilista.

---

<sup>21</sup> Poi confluita nell'"A Colorni – Hirschman International Institute".

<sup>22</sup> Per una completa rappresentazione della ricchezza e della poliedricità dell'approccio possibilista hirschmaniano, si veda *"Alla scoperta del Possibile. Il mondo sorprendente di Albert Hirschman"*. L. Meldolesi, il Mulino 1994, ristampato da Rubettino nel 2017, trad. in Inglese in *"Discovering the possible. The surprising world of Albert Hirschman"*, Notre Dame University Press, Notre Dame, Ill. 1995.

Ovvero, l'idea di cogliere in ogni dove le opportunità che si generano per agire il cambiamento: opportunità che si aprono sia nelle "normali" oscillazioni tra felicità privata e felicità pubblica<sup>23</sup>; ma anche nelle occasioni in cui si può generare il rafforzamento reciproco delle due dimensioni – quella pubblica e quella privata –; nello stimolare l'adozione di politiche che incentivino comportamenti favorevoli allo sviluppo<sup>24</sup>; nel catalizzare le possibili conseguenze inintenzionali che nascono ad esempio da una determinata politica o da una trasformazione tecnologica<sup>25</sup>.

A ben vedere, questo è un elemento chiave dell'approccio che siamo andati praticando nel tempo contribuendo ad una piccola tradizione colorniano – hirschmaniana in cui si guarda alle due dimensioni (quella pubblica e quella privata) come profondamente interconnesse e collegate alla possibilità di generare il cambiamento possibile.

In questo senso, ancora una volta, l'impresa e l'imprenditorialità sono una delle chiavi dello sviluppo, cui si chiede di dialogare con le altre dimensioni, di assumere consapevolezza del ruolo di scatenamento e induzione che possono avere nell'attivazione e nel consolidamento dei processi di sviluppo.

L'impresa, l'imprenditorialità sono vettori del cambiamento possibile di un'intera società e possono (debbono) dialogare con essa in modo aperto.

Di qui il richiamo *federalista democratico* a dare corralità alle diverse dimensioni (anche soggettive) dello sviluppo, di qui il tentativo continuo di costruire meccanismi di dialogo tra le diverse dimensioni possibili del cambiamento. Di qui i tentativi continui tenere aperto il canale di comunicazione, e il protagonismo propositivo, sul fronte dello sviluppo imprenditoriale, delle scuole di impresa, del mondo delle aziende così come su quello del miglioramento della pubblica amministrazione.

3.4 Emerge così un ulteriore elemento: c'è nel lavoro dell'Istituto il richiamo esplicito all'approccio maieutico di Colorni in chiave pedagogica collettiva. È il tentativo di sperimentare questa costruzione di un modo sempre nuovo di affrontare i problemi per risolverli a livello collettivo.

L'esercizio del colornismo come pratica soggettiva è già di per sé cosa delicata e complicata, ma la sua divulgazione, il suo esercizio di costruzione continuativo che Luca Meldolesi ha fatto e fa con giovani e meno giovani è un tentativo culturale collettivo peculiare che, mi pare, non ha simili *all over the world*, neanche tra quelli che si richiamano al lavoro di Albert Hirschman.

Questo porre l'attenzione verso una declinazione sociale e collettiva del colornismo come pratica di sprigionamento e chiamata a raccolta delle energie sopite del Mezzogiorno ha quindi una sua valenza specifica e si ritrova nella pedagogia dei giovani, come nel lavoro sullo sviluppo locale del Mezzogiorno, come nel migliorare le performances della pubblica amministrazione, come nella valorizzazione di una imprenditorialità collettiva.

---

<sup>23</sup> Cfr. A. Hirschman *"Shifting Involvements, Private Interests and public action"*, Princeton University Press, 1982

<sup>24</sup> Si veda sul punto l'illuminante *"Uno Schema per il Sud"* in *"Sud. Liberare lo sviluppo."* L. Meldolesi Carocci, Roma, 2001; oltre che *"Spendere meglio è possibile"* Il Mulino, 1992

<sup>25</sup> Sia detto per inciso, sta forse proprio in questa potenzialità centrifuga del possibilismo di guardare in molte direzioni, la ragione costitutiva di una "diaspora" professionale che abbiamo conosciuto nel nostro gruppo di lavoro, che è rimasto tale seppur con l'arricchimento di tante dimensioni professionali e carriere diverse. L'approccio possibilista ha contribuito a favorire un posizionamento professionale che rispettasse aspettative e attitudini dei singoli, con persone che si sono posizionate nella politica, nell'amministrazione pubblica, nel management privato, nelle associazioni di categoria, nella gestione di proprie iniziative imprenditoriali, nella formazione...

E questa modalità, mi fa notare lo stesso Luca Meldolesi, coesiste con l'idea di una pluralità di possibilismi, corrispondenti alle condizioni soggettive ed oggettive in cui si trovano di volta in volta le diverse *dramatis personae*: *“Insomma, esiste uno spazio assai vasto – per persone e esperienze molto diverse tra di loro, ma collegate dall’approccio conoscitivo possibilista.*

Aprire porte, anziché occupare spazi, per dirla con le parole del Cardinale Bergoglio alle classi dirigenti d'Argentina.

3.5 Infine, di volta in volta, questo punto di vista ha poi aperto finestre di dialogo in più direzioni e con discipline diverse, provando ad interagire a livello di analisi, di policy, di valutazione; a livello centrale così come a livello locale, nell'azione amministrativa pubblica così come nell'iniziativa privata<sup>26</sup>.

Si tratta anche in questo caso di una propensione “genetica” del punto di vista colorniano - hirschmaniano: come è noto infatti, l'allargare lo sguardo, estendere il campo di analisi oltre l'abitudinario, per tenersi lontani dal rischio di ripiegare su se stessi e per cogliere l'opportunità di scoprire nuove cose è uno degli insegnamenti della filosofia della scoperta<sup>27</sup>.

È un trespassing “ante litteram” che ritroviamo nell'opera di Albert Hirschman<sup>28</sup> e che giunge ai giorni nostri nello sviluppo di analisi sociali, economiche e politiche integrate. Che passa dallo sviluppo economico, allo sviluppo locale, alla riforma della pubblica amministrazione, al fare meglio con meno, al federalismo. Che prova a sviluppare uno sguardo il più ampio possibile sull'intera tematica dello sviluppo del Mezzogiorno e del Paese.

#### **4. Originalità e assonanze di un nuovo modo di guardare all'impresa**

1. Prima di avviarcì alla conclusione del ragionamento, converrà quindi richiamare quel dialogo attivato di volta in volta con analisti, studiosi, policy makers, amministratori. In particolare, ai nostri fini, l'interazione con i distrettualisti italiani maturato sul finire del secolo scorso e quello più recente con la scuola aziendalistica che ruota intorno all'iniziativa dell'ISVI animata da Marco Vitale e Vittorio Coda.

L'economia politica classica (Smith, Genovesi, Marshall) e successivamente gli economisti di territorio, specie della scuola italiana (Becattini, Brusco, Rullani, Garofoli, Fuà, Dei Ottati) hanno sviluppato una analisi dell'impresa più legata al suo ruolo socio – economico sia come attore di sviluppo sia nella sua dimensione relazionale (con altre imprese, con il territorio) giungendo sino alla analisi di organismi complessi su scala territoriale come i distretti industriali, le manufacturing belt, i sistemi locali del lavoro e così via.

Tra il 1995 e il 2005 la partecipazione (dapprima da ospiti, poi da co-protagonisti) ai Seminari di Artimino organizzati dall'IRIS di Prato ha consentito di far emergere a livello nazionale la tematica dei sistemi produttivi locali del Mezzogiorno e di alimentare un dibattito con chi, fino ad allora, aveva trattato la

---

26 Fra gli altri, per farsi un'idea, è utile il riferimento a “Il nuovo arriva dal Sud. Una politica economica per il federalismo” L. Meldolesi, Marsilio 2009.

27 Lo si vede chiaramente in una delle ultime lettere raccolte in “Critical Thinking in Action”, Rubettino 2017, pp. 77-84, dove Eugenio ipotizza il coinvolgimento di filosofi, biologi, fisici per la creazione di una rivista scientifica multidisciplinare. E nell'impegno che profonde nel realizzarla nei circa due anni di clandestinità prima della morte (cfr. “La Malattia Filosofica”, Geri Cerchai, 2014

28 Il seme del trespassing germoglierà soprattutto a Princeton quando Albert Hirschman collabora con Clifford Geertz nella fondazione della School of Social Science, in numerosi scritti di Albert ed esplicitamente nel titolo di un suo testo del 1981, in cui si esercita a scavalcare gli steccati tra economia e politica: *Essays in trespassing: economics to politics and beyond*. Cambridge (Eng.); New York: Cambridge University Press.

questione dello sviluppo locale quasi esclusivamente guardando al fenomeno dei distretti industriali della cosiddetta Terza Italia.

Quel dialogo consentì, a supporto del percorso di analisi avviato in quegli anni a partire dall'Università di Napoli (cfr. *supra* par.3), di far emergere la questione dell'imprenditorialità del Mezzogiorno come una delle potenzialità attive su cui lavorare, di far vedere che pur con una differente (e talvolta certo imponente) intensità di tono da una zona all'altra, il paese fosse più uguale a se stesso di quanto non si immaginasse.

Di assorbire elementi utili di riflessioni sulle politiche e sulle politiche di sviluppo locale che ponessero al centro dell'azione l'imprenditorialità, le imprese e i sistemi d'impresa<sup>29</sup>. Di aprire il ragionamento dei nostri interlocutori ad una interpretazione più libera dei concetti da loro proposti sulla base dei loro ritrovamenti di ricerca in modo che non rappresentassero una "camicia di nesso" alla interpretazione di una realtà "diversa", come era quella meridionale.

Scrivevo infatti nella mia tesi di dottorato (2002, già cit.): *"Diviene a questo punto più comprensibile l'utilità degli studi sullo sviluppo locale per l'elaborazione di uno schema interpretativo del cambiamento possibile nel Meridione. Così come appaiono più chiari i motivi di attenzione verso la formazione spontanea, anche in quest'area del paese, di zone di specializzazione produttiva. I sistemi d'impresa meridionali, pur non potendo essere assimilati all'idealtipo distretto e non possedendo tutti i requisiti dei loro benchmark settentrionali, presentano, come abbiamo visto, i prodromi di un'organizzazione sistemica, una "vocazione" distrettuale. La possibile natura spiraliforme di un loro auspicabile processo di consolidamento competitivo induce a pensare che il tema del rafforzamento dei sistemi locali meridionali e delle loro imprese debba costituire uno dei pilastri fondamentali per una strategia di sviluppo del Mezzogiorno"*.

Anche su queste basi si è andata rafforzando la citata azione di territorio in azioni di accompagnamento alle imprese, alla creazione di Consorzi, a veri e propri laboratori di sviluppo locale. La idea di impresa interconnessa a livello territoriale, unitamente alla coesistenza autoalimentantesi di analisi e policy, si è rivelata particolarmente compatibile rispetto alla opportunità di evidenziare una funzione "di comunità" dell'impresa e di estenderne il perimetro di osservazione anche oltre i limiti della singola specificità aziendale.

2. Più di recente, è stato poi possibile avviare una dialogo analogo con la "scuola" di economia aziendale animata da Marco Vitale e Vittorio Coda.

Come è noto, l'impresa, l'azienda, la funzione imprenditoriale sono ormai divenute oggetto di una ampia diffusa e approfondita letteratura. Lungo oltre un secolo di "accumulazione" di conoscenza

---

29 "Lo specifico dei sistemi locali d'impresa riguarda il modo in cui l'economia del sistema delle imprese si integra e come trae alimento dal suo retroterra ambientale. È il milieu locale, infatti, il punto di arrivo di una storia naturale ed umana che fornisce all'organizzazione produttiva alcuni input essenziali come il lavoro, l'imprenditorialità, le infrastrutture materiali ed immateriali, la cultura sociale e l'organizzazione istituzionale.

La chiave di lettura territoriale, rende in questo modo visibile la natura circolare, o piuttosto spiraliforme e composita, del processo di produzione: produrre non significa soltanto trasformare un insieme di input (dati) in un prodotto finito secondo dati procedimenti tecnici in un dato intervallo temporale, ma significa anche riprodurre i presupposti materiali ed umani da cui prende avvio il processo produttivo stesso.

La produzione delle merci include la riproduzione sociale dell'organismo produttivo: un processo produttivo veramente completo dovrebbe coprodurre insieme alle merci i valori, le conoscenze, le istituzioni e l'ambiente naturale che servono a perpetuarlo.

La specificità e rilevanza teorica del contesto locale sta dunque nella opportunità / necessità che esso offre di esaminare in vivo la produzione come fenomeno circolare che mette in "relazione intima" gli aspetti tecnici o economici (in senso stretto) con quelli sociali, culturali e istituzionali." G. Becattini, E. Rullani in "Mercato Globale e Sviluppo Locale" Economia e politica industriale n. 47, 1993

sull'argomento si sono sviluppati campi di approfondimento specialistico in tema aziendale che muovono in molteplici direzioni: Economia aziendale, ragioneria, comportamento organizzativo, imprenditorialità, gestione dell'impresa, marketing etc.

Non è fra i compiti di questo piccolo saggio una ricostruzione ragionata di questa evoluzione scientifica che ha generato, in molti campi ed in più direzioni, la nascita di vere e proprie scuole di pensiero e tradizioni culturali ed interpretative. Converrà solo richiamare il sentimento di severa critica dall'interno di queste discipline svolto di recente da Marco Vitale, fra i più acuti osservatori italiani del fenomeno imprenditoriale: *"...la dottrina manageriale, avendo a che fare con temi come potere e responsabilità, servizio e proprietà, organizzazione, evoluzione e trasmissione del "saper fare dell'uomo", viene ad incrociare un punto centrale dello sviluppo culturale generale. Ed è proprio il non essersi saputa collocare in questo punto centrale dell'evoluzione culturale generale che risiede l'incultura della dottrina del management. È mia convinzione che la dottrina e quindi la pratica manageriale non riusciranno a passare a una fase più matura della loro elaborazione se non riusciranno a collocare le loro problematiche fondamentali in una prospettiva culturale più ampia e più propria, che comprenda la teoria della responsabilità, della proprietà, delle organizzazioni sociali e del loro finalismo, dei processi di apprendimento, dello sviluppo generale"* (cfr. M. Vitale in "Valori d'impresa in azione"; già cit.).

E non vi è dubbio che l'approccio di Vitale e Coda, dell'ISVI, si presenti, sotto questo profilo, particolarmente compatibile con il nostro lavoro.

*"I valori d'impresa che, a partire dalla sua fondazione, l'ISVI si è impegnato ad elaborare e a diffondere si riassumono in una concezione lungimirante dell'impresa, dei suoi fini, del suo modo di essere e di operare, del ruolo che essa è chiamata a svolgere nella società, delle relazioni che essa instaura con i suoi diversi interlocutori. In questa concezione il profitto non viene né assolutizzato né sottovalutato, ma è perseguito come conseguenza di una forza competitiva e di una capacità coesiva e ad alimentare tali basi di successo è prioritariamente destinato.*

*Se questa concezione dell'impresa e del suo successo entra nel modo di fare impresa e di essere imprenditore e manager, le ragioni dell'etica e quelle dell'economia tendono a comporsi armoniosamente, come pure le istanze sociali ed ambientali tendono ad armonizzarsi con le esigenze di competitività e di redditività. E', questo, un approccio diverso da quelli della business ethics o della corporate social responsibility. Esso, infatti, si caratterizza per la visione unitaria, sistemica e dinamica, delle problematiche aziendali che è propria di chi ha la responsabilità di guida dell'impresa e concepisce i problemi di etica e di responsabilità sociale della stessa all'interno del più vasto tema di che cos'è buon management e buona governance."* (Cfr. ISVI, sezione Missione del Portale).

Come conseguenza, *"L'impresa è un'istituzione di interesse pubblico a gestione privata. Strumento strategico ed operativo per lo sviluppo collettivo"* (cfr. Vitale, ibidem, già cit.)

La forte assonanza con un metodo di ricerca basato sull'osservazione della realtà e soprattutto la condivisione del principio che ogni valutazione di merito del ruolo dell'impresa ruota intorno ai comportamenti effettivi dell'impresa e dell'imprenditore costituiscono i principali ritrovamenti di questo dialogo interitaliano fra aziendalismo ed economia dello sviluppo<sup>30</sup>.

Certo, pare evidente che nell'approccio ISVI, il contributo dell'impresa al bene comune è visto essenzialmente a partire dall'impresa. La buona gestione e il buon governo dell'impresa ispirato a precisi

---

<sup>30</sup> Si tratta infatti di lavori, punti di vista, azioni, conclusioni che risultano da una intensa attività di ricerca e di interazione con la realtà e che si alimentano del fecondo rapporto di interrogazione dei fatti, piuttosto che della partenza da una concezione del mondo. Questa è una originalità comune che va preservata e coltivata!

valori imprenditoriali che vengono agiti quotidianamente dall'imprenditore garantiscono (proprio attraverso il meccanismo dei valori d'impresa in azione) il contributo dell'impresa al bene comune.

La principale responsabilità dell'imprenditore attiene quindi alla sana gestione dell'impresa e della sua missione di creare valore per le persone e la collettività.

Nel nostro approccio, qualcosa di diverso c'è.

È come se, entrando in un planetario e volgendo gli occhi verso l'alto dovessimo osservare le costellazioni che generano sviluppo: in un approccio le stelle più luminose saranno le imprese, nell'altro ogni stella della costellazione è una specifica combinazione di fattori favorevoli allo sviluppo che è multidimensionale: è fatta dei comportamenti degli individui, della amministrazione locale, delle istituzioni pubbliche in generale, delle imprese.

Per dirla con Meldolesi, *“Un conto è sostenere che gli imprenditori hanno un ruolo importante da svolgere anche (e soprattutto) nella società meridionale, un conto è sussumere (come si diceva una volta) la vita di tutti quanti all'interno di quella di pochi, pur imprenditori illuminatissimi. E perché allora non quella degli scienziati? - direbbe mio fratello scienziato ferito nell'orgoglio dal tanto parlar di imprenditori. O moralisti? O magistrati? Nella storia del pensiero politico e sociale, si è talvolta cercato di trovare quella zona della società che ha più diritto di altre a capire e quindi gestire l'interesse pubblico. Per fortuna la democrazia ha spazzato via quei farneticare...”* (cfr. Dialogo personale, primavera 2017).

## **5. Tirando le fila: spunti di approfondimento**

1. Si capisce a questo punto un po' meglio il perimetro dell'attributo colorniano all'impresa e all'imprenditorialità.

Si tratta intanto di una riflessione sull'oggetto d'indagine (l'imprenditore e l'imprenditorialità), sul metodo di ricerca e sull'approccio utilizzato per approfondire la tematica, sulle implicazioni di politica economica che se ne possono trarre.

Da un lato, infatti, si tratta di un modo peculiare di osservare i funzionamenti delle imprese e i comportamenti imprenditoriali. Collegandoli ai bisogni generali e specifici dell'ambiente di riferimento, del territorio, delle persone.

Considerare la funzione sociale dell'impresa “dal punto di vista della società”, significa evidentemente misurarne l'efficacia anche sotto il profilo del miglioramento complessivo del sistema socio – economico in cui si genera l'iniziativa imprenditoriale. Significa osservare i comportamenti dei singoli, ma anche valutare lo sviluppo sociale della tematica imprenditoriale, collegandola alle dinamiche evolutive del territorio e del paese.

Ma significa anche, guardare all'impresa come possibilità collettiva di emancipazione e affrancamento delle persone da condizioni di minor sviluppo. L'impresa (con le connesse derivate dell'autoimprenditorialità e dell'autoimpiego) strumento di costruzione della dignità personale degli individui.

2. Parallelamente, come abbiamo visto, si tratta di un esercizio, per usare una metafora, micro e meso-economico che dialoga con il livello macro-economico ma che evita di farsi assorbire da quest'ultimo alla ricerca di conclusioni (o ricette) generali. Che si interroga in ogni dove sulla possibilità di attivazione di cambiamenti pro-sviluppo e che attraverso una pratica “laboratoriale” prova ad intervenire per moltiplicarne gli effetti. Sono questi, luoghi di ricerca dove la scoperta di qualcosa di nuovo è anche

la scoperta ulteriore di se stessi. Dove l'agire per lo sviluppo può generare traboccamenti (spillover) soggettivi molto potenti sotto il profilo dell'azione individuale.

Qui credo si spieghi l'attenzione verso i ritrovamenti anche di vita di ciascuno (imprenditori, manager privati o pubblici, ricercatori che siano) e verso una loro valorizzazione piena in sede di ricerca.

Da qui la tentazione di riconoscere ai "nostri imprenditori colorniani" qualcosa in più rispetto agli altri. Quel qualcosa in più che li renda consapevoli del ruolo che hanno svolto e che svolgono anche oltre i limiti della vita d'azienda. Quella funzione di costruttori di bene pubblico, collettivo, e comune. Che non è solo il risultato di un processo di accumulazione di comportamenti, cultura, relazioni che parte dall'azienda e dal modo in cui imprenditori e manager valorizzano il rapporto con la comunità vasta che ruota attorno all'impresa.

Ma è anche l'inverso. Ovvero: porre il tema del bene pubblico avanti e interrogare l'imprenditore su ciò che può fare oltre il processo di accumulazione interno all'azienda (di tutti i capitali cui ho accennato).

Ed è evidente, come conseguenza, che esiste una dimensione comportamentale, e valoriale da evidenziare: il passaggio dalla dimensione del comportamento orientato allo scopo specifico dell'azienda a quello della piena assunzione di responsabilità verso il contributo che si può dare al bene comune nel fare le cose (cfr. infra punto c).

3. Evidentemente, questo approccio restituisce all'imprenditore una sua funzione di cittadinanza attiva. Ne invoca una assunzione di responsabilità più ampia, aggiuntiva, rispetto alla indispensabile responsabilità di gestione dell'impresa. Ne chiede una leadership consapevole anche verso i bisogni della società, non mediato esclusivamente dall'utilità dei beni e servizi che produce la sua azienda.

È questo il punto più delicato del ragionamento. Ed occorre di conseguenza essere chiari.

a) L'imprenditore colorniano si assume certamente la responsabilità principale di gestire l'azienda per creare valore per l'impresa, per i suoi clienti, per i suoi collaboratori, per i suoi stakeholders.

Ha in mente costantemente lo sviluppo dell'impresa. Non si assopisce nell'aver trovato una specifica condizione di rendita e nel mantenerla, piuttosto si interroga su come esercitare innovativamente e continuamente questa funzione di sviluppo. Emula gioiosamente, per dirla con Hirschman, la fatica di Sisifo<sup>31</sup>. Gioisce della fatica di aver portato il masso sulla montagna, ma gioisce ancor di più dell'abbandono e della ripartenza...

È schumpeteriano anche *verso se stesso*, non solo nella sua capacità di essere "strumento" per la risoluzione delle crisi e per la riattivazione del ciclo economico. Deve essere attento all'appagamento che può derivare dai suoi stessi successi. Ha necessità, nietschianamente, di superarsi.

---

31Narra Omero nell'Odissea XI, 746-758:

« And I saw Sisyphus too, bound to his own torture,  
grappling his monstrous boulder with both arms working,  
heaving, hands struggling, legs driving, he kept on  
thrusting the rock uphill toward the brink, but just  
as it teetered, set to topple over –  
time and again  
the immense weight of the thing would wheel it back and  
the ruthless boulder would bound and tumble down to the plain again –  
so once again he would heave, would struggle to thrust it up,  
sweat drenching his body, dust swirling above his head».

In questo è certamente aiutato dal rapporto con il mercato, che per definizione lo stimola a cercare costantemente le condizioni di rigenerazione del vantaggio competitivo, ma deve farlo anche autonomamente mettendo in discussione i risultati acquisiti con umiltà, per crearne di nuovi.

E quindi pone al centro della sua azione, dei suoi comportamenti e dei suoi obiettivi l'apprendimento e il miglioramento continui.

- b) Non è peraltro sufficiente, in quest'ottica, che una impresa produca innovazione e valore. Dipende anche da "come" li produce. L'ossessione teleologica per l'innovazione che dovrebbe essere costitutiva per l'imprenditore deve dispiegarsi anche nel modo in cui organizza l'azienda, nel modo in cui stimola i propri collaboratori anch'essi verso il miglioramento continuo<sup>32</sup>.

Pone quindi al centro della azione sua e dell'impresa le persone. Costruisce valore per e con le persone<sup>33</sup>.

Si badi bene qui non si tratta di aderire a una concezione romantica dell'impresa luogo di espressione delle attitudini personali dei lavoratori. Piuttosto, emerge l'idea di un ambiente di lavoro che stimola l'assunzione di responsabilità in ogni dove. Che stimola le persone alla crescita personale e delle proprie competenze. Che sostituisce una cultura dell'adempimento con una cultura dell'assunzione di responsabilità. Che, anche per questa via, diviene strumento di emancipazione rigorosa della persona.

Sotto questo profilo, l'imprenditore colorniano applica a se stesso e agli altri il principio dell'assunzione di responsabilità come elemento guida dei propri comportamenti.

- c) Si capisce a questo punto meglio il senso dell'invocazione ad una responsabilità superiore dell'imprenditore colorniano anche oltre i limiti della sua azienda. La nostra domanda allora diviene questa: Di fronte ai bisogni del paese ed alle evidenti necessità di un salto di qualità collettivo per lo sviluppo, ha senso chiedere di più ai nostri imprenditori, manager privati, consulenti? Ha senso chiedergli un impegno diretto nel miglioramento della cosa pubblica visto con un attivismo e una responsabilità in campi extra imprenditoriali? Come si può fare e cosa dovrebbero fare? Si può percorrere questa strada "colorniano – hirschmaniana" senza ricadere in inutili retoriche? Si può verificare sul campo questa possibilità?

Le acquisizioni ottenute in altri campi della vicenda umana, gli elemento transdisciplinari e la lettura dell'impresa da punto di vista dello sviluppo economico, democratico e civile, alimentando il dialogo

---

<sup>32</sup> Sarebbe troppo lungo approfondire nel dettaglio un ulteriore percorso individuale che mi ha portato a sviluppare queste considerazioni. Ma forse almeno ne va fatta menzione. Nel corso dell'ultimo decennio ho avuto modo di incrociare il tema della centralità della persona nella vicenda imprenditoriale, dal punto di vista specifico di manager d'impresa cooperativa e che si occupa di cooperazione. Come è noto la formula cooperativa si fonda sui principi della partecipazione democratica alle decisioni dell'impresa, dell'imprenditorialità collettiva, della mutualità. Tematiche che per definizione richiamano proprio il tema della centralità della persona. Osservando imprese cooperative, approfondendone i funzionamenti in diversi settori, dialogando con presidenti e manager, impegnandomi con l'organizzazione di Confcooperative nella battaglia contro le false cooperative, ho avuto modo di sviluppare ulteriormente la consapevolezza di quanto cruciale sia questo tema nel successo e nella valorizzazione di tanti percorsi imprenditoriali cooperativi.

<sup>33</sup> Nel discutere con Nicola Lamberti, Sindaco di Borgherello (PV) e co-fondatore di 7pixel, impresa di successo nel settore informatico, questi mi ha detto, commentando le ragioni di un conflitto con i soci della sua compagine imprenditoriale: *"a me non interessa la creazione del valore a prescindere. Mi interessa creare valore per gli altri e con gli altri. Credo che la capacità di crescere delle imprese, specie nel nostro settore, sia legata alla possibilità di dotarsi delle migliori e più creative risorse professionali, di creare un'organizzazione adatta a sprigionarne le qualità senza ingabbiarle in strutture gerarchiche di tipo adempitivo. Non posso accettare che la mia impresa prenda una strada diversa"*. Nicola Lamberti, colloqui personale 1 giugno 2017.



oltre gli steccati della singola impresa, possono far sì che anche gli stessi imprenditori facciano meglio il loro lavoro?

E infine: questo lavoro è personale, quotidiano e di continuo interesse verso la scoperta del mondo e di sé stessi... riuscire a riconoscere questi aspetti nelle storie imprenditoriali aiuterebbe forse a costruire e formare imprenditori colomniani?