

Sul lavoro, il suo senso e il ruolo degli studiosi di management

Nel suo romanzo del 1978, *La chiave a stella*, Primo Levi racconta la storia di un tecnico piemontese, Liberto Faussonne che “va in giro per il mondo a montare gru, ponti sospesi, strutture metalliche, impianti petroliferi... Faussonne è una specie di Ulisse che erige ovunque monumenti con la sua “chiave a stella”, l’utensile che serve per verificare il serraggio dei bulloni, un *passepertout* che va bene per tutti i bulloni, morbidi, duri, ostinati. Non c’è mai il rischio che sfalsi la filettatura, perché sa dosare i suoi strappi e avverte sempre la mano che quello è l’ultimo giro e oltre non si può andare. La chiave a stella conosce bene le sue funzioni, accoppiando forza e delicatezza, impeto e misura... “Io, l’anima ce la metto in tutti i lavori. Per me, ogni lavoro che incammino è come un primo amore” dice Faussonne. E Levi rincara: “*Amare il proprio lavoro costituisce la miglior approssimazione alla felicità sulla terra*”¹.

Ognuno nel leggere quest’ultimo pensiero del “Levi-Faussonne”, così come riportato nell’edizione Einaudi del 1991, può apprezzarne e misurarne i contenuti di “verità”.

Lo può fare chi è innamorato del proprio lavoro al punto da non distinguere tra tempo di lavoro e tempo libero e si trova a vivere il proprio lavoro in modo dilettevole e giocoso.

Lo può fare chi, al contrario, vive il tempo di lavoro come una costrizione, come un qualcosa dai tratti solo necessari, perché partecipa di un processo spersonalizzato che non consente di far emergere il senso profondo di quello che si fa.

Come pure chi il lavoro non l’ha trovato e non ha più la forza di cercarlo o chi il lavoro l’aveva trovato, ma l’ha perduto, ma anche chi il lavoro l’ha avuto ed ora si trova in pensione.

Ognuno dispone di una propria chiave di lettura, di un proprio modo di sentire e di vedere, nonché di propri giudizi di valore legati ai principi che lo ispirano e alle esperienze vissute. Quindi varie potrebbero risultare le valutazioni espresse sui contenuti della forte affermazione di Primo Levi in ragione del valore emozionale evocato dalla parola *lavoro*.

La richiamata felicità per qualcuno potrebbe stare nella possibilità di acquistare beni e servizi capaci di farlo emergere all’interno della comunità in cui vive. Per qualcun altro potrebbe stare nella possibilità che il lavoro offre di superare la soglia della povertà. Qualcuno la potrebbe vedere nella possibilità di relazionarsi con altri e con i membri della comunità in cui vive. Qualcuno la potrebbe vedere nel senso

¹ Cfr. Dall’introduzione al libro di Primo Levi, *La chiave a stella*, Einaudi Editore, Torino, 1991.

sociale del lavoro quale contributo che si può dare al benessere di altri che useranno i risultati dell'attività svolta.

Altri, per ragioni diverse, potrebbero non riconoscere affatto questo carattere al lavoro, considerandolo un semplice strumento per disporre di una capacità di spesa da impegnare in una varietà di traiettorie di acquisto genuinamente desiderate, o, magari, etero dirette anche se in una forma gentile, suadente e accattivante, tale da far apparire autentici e spontanei i desideri avvertiti.

Ma, al di là di ogni interpretazione e giudizio di valore che si possano esprimere in merito alla citata affermazione, resta il fatto che il lavoro rappresenta la principale forma attraverso la quale una persona contribuisce con le proprie competenze, le proprie conoscenze e il proprio impegno al divenire della comunità in cui vive nella costruzione di un futuro desiderato. A patto che non si opti, in modo consapevole o meno, per il ritiro in un dilatato presente nel quale ci si richiude e ci si rifugia per la paura di ciò che il futuro potrà portare, quasi il futuro venisse da sé e non dipendesse da ciò che ogni singola persona oggi fa.

Resta anche il fatto, forse poco sottolineato, che il lavoro, oltre a rappresentare una fonte di reddito personale, costituisce anche un bene di tipo relazionale, perché, nonostante tutti i contrasti che il suo divenire può generare, esso rappresenta una fonte fondamentale di relazioni con gli altri, con le loro emozioni, i loro sentimenti, le loro paure, le loro gioie, le loro meschinerie.

Resta, in ogni caso, il fatto che il lavoro conferisce dignità alla persona e al suo essere parte di un gruppo sociale.

Se a questo punto si volge lo sguardo al quadro impietoso che la statistica ci mostra in merito ai tassi di disoccupazione, specie giovanile, del nostro Paese, delle ore di cassa integrazione ordinaria, straordinaria o in deroga, delle imprese che quotidianamente chiudono nel silenzio più totale perché di dimensioni tali da non fare come singoli notizia, si capisce quanto la "felicità alla Levi" sia distante dalla nostra collettività. D'altra parte, in forma puntuale, e per certi versi crudele, questa situazione è messa in evidenza dal World Happiness Report del 2013 che vede l'Italia al 45° posto su 156 Paesi, quando ai primi 5 posti si collocano Paesi dell'Europa: Danimarca, Norvegia, Svizzera, Paesi Bassi e Svezia².

Di fronte a una simile situazione non è più possibile continuare a "produrre fiumi di parole", come si è fatto sin qui da parte dei tanti esperti che analizzano, diagnosticano, prescrivono, popolano i vari media guidati più dal desiderio di apparire che da quello di contribuire, come l'assenza di risultati di questi vaniloqui sta lì a dimostrare.

A questa categoria non appartengono certo gli studiosi di management. Questi non hanno peccato nella ricerca dell'apparire. Tutt'altro. Essi hanno peccato per la loro *vistosa invisibilità*. L'ossimoro formulato crediamo descriva molto bene la situazione nella quale l'area di pensiero alla quale apparteniamo si trova. L'economista aziendale, confuso nel mare dell'economia in senso generale, non

² Cfr. John Helliwell, Richard Layard, Jeffrey Sachs, *World Happiness Report 2013*, New York, UN Sustainable Development Solutions Network, 2013.

esiste nei fatti agli occhi della comunità alla quale è invisibile. Condizione questa che ha impedito, o evitato, a seconda dei punti di vista, di prendere precise posizioni pubbliche in merito allo scricchiolante procedere del nostro Paese verso un baratro economico-sociale che non potrà essere evitato se non si cambiano le categorie concettuali che guidano le nostre pubbliche e private decisioni.

Su quali siano le ragioni che spiegano lo stato perdurante di crisi si potrebbe aprire-continuare un intenso, vivace e profondo dibattito, che non avrebbe certo difficoltà a trovare e sottolineare divergenze. Dibattito che puntuale ritorna all'arrivo di una nuova notizia negativa o di un nuovo fatto che risveglia momentaneamente l'attenzione. Poi rapidamente distratta dal concatenarsi di altri piccoli e grandi avvenimenti. Così questo continuo confrontarsi con l'emergenza travolge la capacità dei soggetti di pensare e definire la priorità dei problemi da affrontare.

Ed oggi la priorità è sicuramente il lavoro.

Il problema primo però ora non sta nel cercare una risposta esauriente alle ragioni per le quali si è creata questa situazione, sta nell'agire immediatamente per modificarla e in parallelo cercare di capire dagli errori compiuti ciò che non deve essere ripetuto.

Il problema primo sta nell'agire subito, anche perché, in ogni caso, le azioni di oggi potranno produrre effetti positivi sul lavoro solo in un tempo medio-lungo.

Cosa potrebbero fare gli studiosi di management al riguardo? Non possediamo certo formule magiche, sappiamo bene che solo certi consulenti le posseggono. Usualmente parecchio costose.

Ma la magia non rientra nel nostro modo di pensare e di fare perché non appartiene alla ricerca, quindi non possiamo che lasciare loro questo campo.

Quello che crediamo si possa-debba fare è aprire una profonda riflessione sul senso del nostro ruolo di fronte a questo perdurante stato di crisi.

Al riguardo, di una cosa siamo certi: non si può continuare ad ascrivere alla crisi la situazione che si è venuta determinando.

Ancora una volta in merito a questa affermazione, ribadiamo di condividere a fondo un pensiero di Albert Einstein tanto rilevante da proporlo al Lettore in forma estesa per evitare possibili fraintendimenti. In proposito Einstein, nel *Mondo come lo vedo io*, osserva: “non possiamo pretendere che le cose cambino, se continuiamo a fare le stesse cose. La crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi. La creatività nasce dall'angoscia come il giorno nasce dalla notte oscura. È nella crisi che sorgono l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie. Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere 'superato'. Chi attribuisce alla crisi i suoi fallimenti e difficoltà, violenta il suo stesso talento e dà più valore ai problemi che alle soluzioni. La vera crisi, è la crisi dell'incompetenza. L'inconveniente delle persone e delle nazioni è la pigrizia nel cercare soluzioni e vie di uscita. Senza crisi non ci sono sfide, senza sfide la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non c'è merito. È nella crisi che emerge il meglio di ognuno, perché senza crisi tutti i venti sono solo lievi brezze. Parlare di crisi significa incrementarla, e tacere nella crisi è esaltare il conformismo. Invece, lavoriamo duro.

Finiamola una volta per tutte con l'unica crisi pericolosa, che è la tragedia di non voler lottare per superarla»³.

Di qui il dovere per gli studiosi e i ricercatori di management di immaginare, progettare e sostenere le vie per rivisitare un sistema economico che nelle forme attuali non riconosce più l'inestimabile valore del lavoro, privilegiando vuoti processi di accumulazione finanziaria senza anima.

A questo riguardo è bene porre subito una precisazione sul significato che noi assegniamo al termine lavoro. Lavoro è qualunque impiego di energia diretta ad un certo obiettivo, per cui deve essere chiaro che tutte le attività umane materiali e intellettuali che si prodigano per conseguire un certo risultato rientrano in questo lemma. Così il lavoro non è da intendersi, come spesso purtroppo accade, come posizione di dipendenza di qualcuno da qualcun altro cui ha ceduto una parte del proprio tempo e auspicabilmente della propria conoscenza e dedizione. Lavoro è indubbiamente quello dei dipendenti, ma lavoro è quello degli imprenditori, quello dei professionisti, quello degli artisti, il nostro di ricercatori e ogni attività umana volta a qualunque tipo di produzione.

Da questo angolo di visuale diviene ben chiaro che parlare di lavoro significa in sostanza parlare di persone. Persone che attraverso una varietà di, più o meno, intricate o semplici vicende, incontri, atteggiamenti, mentalità, provenienza, cultura, si trovano in un certo momento a proporre la propria attività all'interno della società.

Ma risulta altresì ben chiaro che parlare di lavoro significa parlare anche di imprenditorialità e di impresa che rappresentano le fonti primarie di occupazione. E le imprese, con le loro funzioni, i loro meccanismi decisionali, le finalità che l'organo di governo loro assegna, la varietà dei percorsi competitivi che intraprendono, la rete di relazioni che originano nel dialogo con i sistemi con i quali interagiscono sono solo alcuni dei temi che riempiono le nostre ricerche e le nostre riflessioni che per questa via possono incidere sulla capacità dell'azienda di produrre lavoro.

Di fronte a questo panorama, tante sono le azioni concrete che gli studiosi di management e gli intellettuali d'impresa potrebbero realizzare per contribuire a rimettere la persona al centro dei processi economico-sociali. Azioni da svolgere al di là delle già più volte conclamate necessità di frenare le speculazioni finanziarie, agire sul debito pubblico e sull'imposizione fiscale portando tutti a pagare il dovuto per i redditi prodotti e sostenere la domanda nell'attesa che la luce riappaia in fondo al tunnel. Così, nell'attesa che qualche treno passi in quel *tunnel* il quesito prevalente resta: come fare a non perdere quel treno? Si continua così ad utilizzare gli attrezzi e gli strumenti di sempre, ormai vistosamente incapaci di far fronte alla situazione.

³ Cfr. Albert Einstein, *Il mondo come lo vedo io*, Newton Compton, Roma, 2012, la prima edizione è del 1931.

Come detto, non pensiamo certo di possedere soluzioni taumaturgiche. E di certo ognuno di noi è in grado di vederne e proporle di diverse anche più incisive di quelle alle quali noi abbiamo volto ora il pensiero.

Crediamo piuttosto utile provare ad elencarne qualcuna al solo scopo di ravvivare una riflessione volta al semplice ma, paradossalmente, nel contempo complesso obiettivo di aprire una discussione sul tema.

Le nostre azioni possono muovere verso molteplici direzioni: *quella della comunità degli studiosi, quella della comunità degli studenti che incontriamo nelle nostre aule, quella del territorio inteso come sistema sociale.*

Il rivolgersi alla *comunità degli studiosi* cui si appartiene incontra sempre qualche esitazione e desta sempre qualche preoccupazione per il rispetto che si porta al pensiero che in essa continuamente fluisce. Decidiamo di accantonarle nella consapevolezza che il nostro obiettivo consiste, almeno per il momento, nel semplice tentativo di aprire un dibattito.

A tal fine la forma più efficace ci appare quella della formulazione di affermazioni che condividiamo, quantomeno nei dubbi che contengono, senza entrare nella spiegazione del perché siamo arrivati a proporre quelle e non altre. Saremmo ben felici se altre, anche di segno contrario, venissero poi proposte, come pure se si dimostrasse che queste sono del tutto inconsistenti e insostenibili.

Certo è impossibile racchiudere in una manciata di righe tutte le affermazioni che ci sentiremmo di proporre a questo riguardo, ma ci premono da questo punto di vista le seguenti tre considerazioni:

- 1) crediamo occorra prima di tutto riconoscere che il sistema di economia di mercato nelle forme ora conosciute si è ormai inoltrato nella sua fase di declino, è un sistema giunto a scadenza come accade per ogni umana cosa⁴, un sistema che non può reggere per le sperequazioni sociali che genera nella divaricazione della distribuzione di benessere, negando nei fatti il senso profondo dell'articolo primo della nostra Costituzione che, è bene non dimenticarlo mai, precisa come l'Italia sia "una Repubblica democratica fondata sul lavoro", ossia su quell'insieme variegato di attività umane che poco sopra abbiamo tentato di definire. Sistema che si sta avvicinando al precipizio nel quale rischia di cadere anche perché ha da tempo dimenticato che uno dei suoi stessi padri fondatori, Adam Smith, nella sua *Teoria dei sentimenti morali* (1790) riconosce che il funzionamento della società non può essere fondato solo sul "fare il proprio interesse" da parte di ognuno;
- 2) ma è anche necessario a chiare lettere dire che il fine dell'impresa non è il profitto, il profitto è un mezzo per assicurare la sopravvivenza dell'impresa e la partecipazione alla produzione e diffusione di benessere. Il profitto è essenziale e giusto per consentire l'agire e il progredire dell'impresa, ma non è niente più di un mezzo. Ciò che sostiene lo sviluppo dell'impresa è la diffusione di benessere all'interno della rete di relazioni cui partecipa. In questo senso, l'orizzonte

⁴ Cfr. Sam Arbesman, *The Half-life of Fact: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, Current Penguin, USA, New York, 2012.

dell'impresa non può che essere di lungo periodo, consapevoli che non si può permanere in una condizione competitiva se si agisce solo in una prospettiva di *short termism* perché così facendo si rinuncia al respiro del divenire;

- 3) d'altra parte condividiamo il pensiero di Mihaly Csikszentmihalyi nei passaggi in cui osserva che quando nella visione dell'impresa sono presenti "l'interesse per l'eccellenza, per la gente e per l'ambiente l'impresa si trasforma da strumento per la realizzazione di un profitto in un creativo esperimento umano che mira a migliorare la vita", la più creativa costruzione umana per produrre benessere. Ma condividiamo pure un altro passaggio dello stesso A. ove sostiene che "in passato, quando si cominciò a dubitare che la religione desse valore alla vita, la legittimazione sociale della Chiesa cominciò a declinare, e con essa il suo potere. Quando l'aristocrazia in Europa fu percepita come un ostacolo al benessere della popolazione nel suo insieme, il suo declino fu inevitabile. Neppure l'impresa riuscirà a mantenere la sua egemonia, se risulta che il mercato viene ampiamente percepito come uno strumento che va a vantaggio di pochi, senza contribuire alla felicità generale"⁵.

È evidente che affermazioni siffatte possono lasciare sgomenti per le semplificazioni che apparentemente portano con sé e per l'ampiezza delle riflessioni che potrebbero scatenare, come pure per la garbata e feroce derisione che potrebbero generare in qualcuno.

Il problema, però, non sta nel valore che si può riconoscere o meno a ciascuna di esse, sta nell'allarme di cui sono portatrici per la necessaria rivitalizzazione dell'impresa nel suo senso di creativa costruzione umana fondata *sul dialogo che dovrebbe correre quotidianamente sul "ponte dell'imprenditorialità" tra capitale e lavoro*.

In ciò ricercando nuove forme di governance che sappiano fluidificare questo dialogo assicurando un maggior coinvolgimento del lavoro in termini di decisioni, responsabilità e condivisione dei risultati, onde "imparare" dalle critiche di Karl Marx al capitalismo e trovarne forme di sociale rivitalizzazione attraverso un recupero di credibilità del suo valore.

In questa prospettiva, di grande rilievo sarebbe da parte degli studiosi di management riportare l'attenzione nelle proprie ricerche ai fatti e ai problemi delle imprese, in un dibattito aperto al mondo ma dialogante con l'oggetto di analisi, rifuggendo da meri esercizi metodologici e da acrobazie scientifiche dirette solo a rispondere ad esigenze di "publish or perish", come in riferimento alla ricerca in generale ha efficacemente sottolineato l'*Economist* del 19 ottobre del corrente anno⁶.

Nel volgere la nostra attenzione alla *comunità degli studenti* crediamo che prima di puntualizzare alcune osservazioni in merito a nostre possibili azioni in quella direzione, sia importante volgere lo sguardo alla recente indagine OCSE (Ottobre 2013) sulle competenze linguistiche e matematiche degli adulti in 24 Paesi

⁵ Cfr. MihalyCsikszentmihalyi, *Buon business*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

⁶ Cfr. "How science goes wrong", *The Economist*, 19 ottobre 2013.

industrializzati raccolte nel *Piaac (Programme for the International Assessment of Adult Competencies)*, indagine che evidenzia una situazione di estrema debolezza del nostro Paese che si colloca all'ultimo posto per le competenze linguistiche e al penultimo, seguito dalla Spagna, per le competenze matematiche⁷.

Senza entrare nella nutrita e dettagliata analisi raccolta nel rapporto citato, sulla base di queste premesse crediamo che in questo caso le prioritarie azioni da intraprendere da parte dei docenti di management siano le seguenti:

- 1) privilegiare la diffusione di una capacità di analisi critica, ossia di valutazione in filigrana dei fatti attraverso l'uso corretto del dubbio e della logica, rispetto ad un apprendimento acritico di tipo semplicemente erudito di tecniche e metodi manageriali votati ad una lettura superficiale e banale della realtà competitiva; in altri termini si tratta di sviluppare intelligenza, ossia capacità di inter-leggere, di leggere tra le righe, dei fatti e dei cambiamenti, collocandoli in una prospettiva storica ed evolutiva combinata con una valorizzazione delle diversità;
- 2) diffondere una capacità di auto-organizzazione delle attività che prepari lo studente all'ingresso in un mondo che lo chiamerà alla formulazione di decisioni spesso in assenza di interlocutori che lo possano supportare. Ma anche agevolare l'apprendimento della capacità di lavorare in gruppo e di comprendere linguaggi differenti dal proprio per la necessaria interdisciplinarietà che richiede l'approccio all'impresa nel suo mondo intriso sì di calcoli, valutazioni, competenze del sapere e del fare, ma anche di sentimenti, emozioni, relazioni e varietà di culture;
- 3) chiarire e diffondere il senso ed il profondo valore dell'imprenditorialità, intesa come quella tensione al cambiamento che sostiene il procedere in una direzione desiderosa di condizioni crescenti di benessere, capaci di andare oltre quanto la realtà sembra poter suggerire. E per questa via sostenere quanto più possibile la creatività degli studenti e la loro attenzione alla via imprenditoriale. Imprenditorialità che non può che essere aperta al mondo e alle varie culture guidata da quella curiosità e da quel rispetto che solo l'amore per la conoscenza e i viaggi riescono a trasferire.

Se si dovesse tentare una sintesi di quanto proposto per la nostra platea degli studenti potremmo dire che si tratta di dare una risposta al quesito che uno studente pose ad Umberto Eco: "cosa ci sta a fare il professore all'epoca di internet?" Ed è nella risposta che ognuno di noi può dare a questa domanda che sta quello che può essere il valore che possiamo-dobbiamo produrre per una generazione portata a crescere su cinguettii e sintesi della superficialità.

La terza direzione nella quale si potrebbero sviluppare le nostre prospettive di ricerca allo scopo di ridare centralità alle persone, e per questa via al lavoro, è quella del *territorio inteso come sistema sociale*.

In proposito, va precisato che: "il territorio non è lo spazio geografico né il suolo della pedologia, ma un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano (organizzato su basi culturali) e ambiente (organizzato su basi geologiche e biologiche) ... Ogni territorio in quanto

⁷ Cfr. Ocse, *Inchiesta sulle competenze degli adulti*, 2013.

luogo incorpora dunque il concetto di tempo e di lunga durata, ha una identità, un'anima, un *genius*⁸.

Il territorio è, dunque, sede della memoria culturale delle generazioni che l'hanno attraversato. Il territorio è come un forziere di valori, conoscenze, cultura, arte, spesso *invisibili*, perché sepolti sotto una densa e spessa coltre di polvere, prodotta dalla velocità imposta da un "fare" che impedisce di "agire" e pensare il futuro con piena consapevolezza di sé.

Il territorio è la gente che lo abita, l'ambiente naturale che lo caratterizza, la storia che lo ha plasmato, le risorse che possiede, la cultura che lo contraddistingue, le bellezze artistiche che lo costellano, le attività economiche che lo animano, come pure la visione politica che lo guida.

Il territorio è la "fabbrica" della creatività che scaturisce da una "costellazione di soggetti" proiettata alla ricerca del proprio futuro sulla base della memoria del proprio passato.

Il territorio è il campo di gioco in cui si realizza la sfida creativa, è il luogo ove l'innovazione si forma, o non si forma, in relazione al suo caratterizzarsi per un'*atmosfera creativa*, connessa alla presenza di una qualità della vita costellata da arte, utopia, sogno, umiltà, curiosità, diversità, che disarticolano il pensiero smontandone le forme consolidate e lo aprono al mondo e agli entusiasmi dell'innovazione e del cambiamento.

Non ci sono territori giusti o sbagliati, ci sono solo territori capiti o non capiti nella propria naturale vocazione⁹.

In questa prospettiva che riconosce il territorio quale sistema vivente nel quale si realizza il vissuto della gente e delle imprese che lo popolano, gli studiosi di management potrebbero muovere almeno nelle seguenti direzioni:

- 1) contribuire alla ricerca del *genius loci* dei diversi territori lavorando a stretto contatto con altre discipline che vanno dall'architettura alla storia, passando per la geografia e la sociologia, per vedere con occhi diversi le singole realtà in modo da poter ri-orientare le scelte competitive del Paese nella direzione dei propri punti di forza unici ed irripetibili, capaci di scavalcare la competizione fondata semplicemente sul costo. Il pensiero corre immediatamente alla valorizzazione di tutta la filiera turistica, che vede l'Italia lontana dal primato che le competerebbe per ciò che possiede e per ciò che è rispetto a Paesi come la Francia, ma anche al potenziamento di tutte le attività connesse al sistema moda, all'eno-gastronomia, allo stile di vita di italiano, come pure alle attività artigiane che brillano nella loro irripetibilità in molte aree del Paese¹⁰;
- 2) diffondere la consapevolezza della sostenibilità e del valore che il nostro Paese possiede nei suoi territori, nelle sue città e nei suoi borghi millenari come una

⁸ Cfr. Alberto Magnaghi, "Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali", relazione al convegno *Lo sviluppo in questione*, Università di Macerata, 2006.

⁹ I passi sono ripresi dal nostro, Claudio Baccarani, Gaetano M. Golinelli, "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, 2011.

¹⁰ Cfr. Stefano Micelli, *Futuro artigiano*, Marsilio Editori, Venezia, 2011.

chiave di volta che si propone non di vendere una destinazione-prodotto, ma di diffondere la mentalità della valorizzazione dell'immenso patrimonio posseduto da ogni nostra località in termini di arte, monumenti e paesaggi, ma anche del sapere artigiano e produttivo, "scoprendo" il territorio come fonte inesauribile di occupazione e futuro;

- 3) studiare, proporre, progettare e creare forme di servizi alle imprese in grado di diffondere processi innovativi capaci di dialogare con la cultura imprenditoriale e dediti alla valorizzazione delle diversità piuttosto che all'adozione di forme sperimentate e standardizzate che nulla aggiungono a ciò che già altri fanno, valorizzando in tutto questo le banche che sanno esprimersi come banche di territorio¹¹.

Nella sostanza quello che come studiosi di management potremmo fare nella prospettiva del territorio consiste nel rifiuto di una standardizzazione ripetitiva di forme e marchi, che pur possedendo la propria ragione d'essere in un mondo globalizzato, non esclude, anche grazie alle tecnologie attuali della comunicazione, la possibilità di costruire una globalizzazione dal basso, ove le singole realtà raggiungono nelle loro forme uniche la parte del mondo che desidera incontrarle.

Giunti a questo punto, non resta che osservare come il problema principale per affrontare la critica situazione del lavoro stia nel riportare l'attenzione alla centralità delle persone, in un contesto sostenibile e in una economia a servizio dell'uomo e non viceversa.

Per perseguire questo obiettivo occorre prima di tutto crederci. Poi, fatto questo passo, si può cominciare considerando che una delle strade possibili sta nel riabilitare l'impresa e nel portarla alla luce in mezzo alla gente per ciò che significa come costruttrice di progresso.

E questo compete agli studiosi di management, non agli economisti che vivono la realtà del sistema osservandolo dall'aereo o dall'elicottero nel migliore dei casi. Compete a chi sta giù, dentro il variegato paesaggio nel quale ancora si possono sentire i sentimenti di gioia e di dolore per qualcosa che si raggiunge o che si perde. Il luogo dove si può stimolare la creatività per la soluzione dei sempre nuovi problemi del nostro divenire, in una prospettiva che non nega l'accumulazione, ma la pone semplicemente in secondo piano rispetto al contributo che si può portare al progresso della comunità in cui si agisce. Comunità che vive un luogo, e in un luogo, ma con la mente aperta ad un mondo al quale tutti si appartiene.

Come studiosi di management dovremmo trovare il coraggio di uscire da una torre, da un castello, da una rocca, da una rete - chiamiamo questa condizione come lo si vuole - nella quale spesso si rimane intrappolati a discutere dei nostri progressi scientifici in una semplice autoreferenzialità allargata ad una comunità estesa ed internazionale, ma sempre inevitabilmente non oggettiva perché lontana dal mondo reale dell'impresa. Così facendo rischiamo di perdere il senso vero e profondo del

¹¹ In proposito sia consentito segnalare il nostro Claudio Bacarani, Gaetano M. Golinelli, Enzo Rullani, *Le BCC, banche di territorio*, Cedam Padova, 2013.

nostro lavoro che sta nel costruire un dialogo con il mondo dell'impresa per alimentare un comune desiderio di progresso.

*C'è sempre qualcosa in più,
un po' più in là..... non finisce mai*
Jack Kerouac

Claudio Bacarani

Gaetano M. Golinelli