

# L'industria manifatturiera italiana: le sfide e il coraggio. Evidenze dal caso Fiat<sup>1</sup>

Paola Paniccia  
Vincenzo Formisano  
L'industria manifatturiera  
italiana: le sfide e il  
coraggio. Evidenze dal  
caso Fiat

Paola Paniccia - Vincenzo Formisano

## Abstract

**Obiettivo del paper:** L'obiettivo è evidenziare il ruolo della virtù del coraggio nell'imprenditorialità e in particolare la sua importanza per le imprese manifatturiere italiane che debbono costantemente affrontare nuove sfide. Si sottolinea così l'intimo legame sinergico tra coraggio, conoscenza e tempo.

**Metodologia:** Il contributo analizza il succitato ruolo coniugando alcuni capisaldi di pensiero sull'imprenditorialità e sul concetto di coraggio nel pensiero filosofico con una accurata review della letteratura aziendalistica esistente. Inoltre, approfondisce l'analisi attraverso una lettura della dinamica evolutiva di Fiat tesa a dar rilievo ad alcune scelte strategiche permeate da coraggio.

**Risultati:** L'articolo individua alcuni punti fermi sul concetto di coraggio cui convergono gli studi esaminati, evidenziandone la valenza nei comportamenti imprenditoriali. Inoltre, offre un contributo alla letteratura esistente sul tema attraverso una riflessione e un'analisi di un esempio di imprenditorialità italiana coraggiosa rilevante nel settore manifatturiero internazionale.

**Limiti della ricerca:** Il principale limite è legato all'analisi di una sola impresa che per natura e caratteristiche dimensionali è solo in parte rappresentativa dell'industria manifatturiera italiana. Inoltre, ulteriori opportuni approfondimenti potrebbero riguardare l'importante relazione tra azioni di politica industriale del Paese e comportamenti imprenditoriali nel particolare ambito manifatturiero.

**Implicazioni pratiche:** Dalla studio è possibile trarre elementi utili per migliorare la valutazione delle scelte di chi è alla guida di un'impresa e per dare concretezza ad azioni lungimiranti nell'ottica della reciproca funzionalità tra imprese manifatturiere e sistema-Paese.

**Originalità del paper:** Lo studio coniuga il concetto di coraggio con il concetto di imprenditorialità combinando la letteratura classica e successiva esistente su entrambi i temi e si sofferma sul legame che unisce il coraggio con la conoscenza e il tempo, sottolineandone la valenza in ambito manifatturiero. Attualmente non esistono in letteratura contributi con siffatti approfondimenti.

**Parole chiave:** manifattura; imprenditorialità; virtù del coraggio; binomio tempo-conoscenza.

**Purpose of the paper:** This article aims to highlight the role that the virtue of courage can play in entrepreneurship, especially as far as the new challenges regarding the problems of adaptation of the Italian manufacturing firms are concerned. In particular, the article underlines the synergy between courage, knowledge and time.

<sup>1</sup> Pur essendo il lavoro frutto delle riflessioni comuni dei due autori, sono da attribuire a Paola Paniccia i paragrafi: 2, 3, 4, 5, e a Vincenzo Formisano il paragrafo 6, mentre i paragrafi 1 e 7 sono stati redatti congiuntamente.

**Methodology:** The article analyzes the aforementioned role through combining some theoretical pillars regarding entrepreneurship, and the classic philosophical thought about the concept of courage, with an appropriate review of the extant management literature associated with it. The article also deepens this analysis through studying the evolutionary dynamics regarding Fiat. The study is aimed at shedding light on some strategic choices reflecting courage.

**Results:** On the basis of its literature review, the article identifies some core features constituting the concept of courage and highlights their importance when entrepreneurial behavior is concerned. The article also provides the extant literature with food for thought about aforementioned link as well as a analyses an Italian example of courageous entrepreneurial behavior associated with the international manufacturing industry. In this example, the mentioned linking pin finds concrete application.

**Research Limitations:** The main limitation consists in the analysis of a single case study whose nature and size are only partially representative of the Italian manufacturing industry. Furthermore, appropriate inquiries could also address the important relationship between the industrial policy, at country level, and the specific entrepreneurial behavior in the manufacturing industry.

**Practical implications:** The most significant insights emerging from this work mainly regard: i) how to improve the evaluation of governance decisions; ii) how to plan and implement long-term strategies aimed at exploiting the reciprocal functionality between manufacturing enterprises and the country system.

**Originality of the paper:** This study combines the concept of courage with that of entrepreneurship. Mixing the classical and subsequent literature developed on both these themes, the study focuses on the link connecting courage with knowledge and time and underlines the importance of this link in the manufacturing industry. These insights are new in the literature.

*Key words:* manufacturing; entrepreneurship; virtue of courage; time-knowledge binomial.

## 1. Introduzione

Produttori e consumatori che cambiano, nuovi paesi e nuove economie che conquistano quote sempre più ampie del mercato manifatturiero internazionale, emergenti molteplici forme di offerta e ruolo sempre più determinate della tecnologia nel produrre e nel consumare manufatti e servizi, costituiscono una evidenza dell'odierna complessità.

Contestualmente, la competitività nella globalizzazione sollecita giochi sinergici attraverso la cooperazione a molteplici livelli (imprese, territori, paesi), anche rendendo lampanti contraddizioni e squilibri accumulati. In questo, le trasformazioni che si stanno compiendo nel sistema sociale a livello mondiale, accentuate dalla ultima grave crisi economica e finanziaria ancora in corso, stanno assumendo un ruolo non trascurabile.

Tutto quanto sopra considerato, ha messo a dura prova l'industria manifatturiera e *in primis* la capacità delle imprese di mettere in campo nuove sfide. In Italia ancor più (Centro Studi Confindustria, 2014).

Di fronte a questo scenario, nel presente contributo, si intende partire dalla seguente domanda di fondo, forse un po' trascurate dalla recente letteratura che pure è impegnata a legare la vita delle imprese all'innovazione: *quali sono le qualità di cui occorre dotarsi e quali i valori di fondo cui ancorare il ruolo dell'imprenditore e dell'imprenditorialità?*

Particolarmente oggi, l'imprenditorialità deve fornirsi di particolari qualità e soprattutto manifestarsi nell'esercizio di capacità sempre più elevate, non ultima la capacità di valutare le scelte. Le caratteristiche soggettive e le dinamiche della personalità di chi è alla guida di un'impresa, giocano tutte un ruolo fondamentale nel prendere decisioni. Molti di questi fattori sono stati ampiamente studiati in letteratura, particolarmente nelle ultime tre decadi, con riferimento a *decision makers* aziendali e messi in relazione con le imprese e con i loro successi o insuccessi (Hambrick e Mason, 1984).

Più recentemente, negli ultimi dieci anni, questa area di ricerca si è ulteriormente arricchita di studi che, non a caso, hanno posto sempre più l'attenzione sul ruolo giocato dalle virtù umane. Analizzare l'influenza delle virtù nella vita delle imprese significa arricchire l'analisi della personalità di chi ha la responsabilità strategica dell'impresa con un accurato studio della *vis* etico-morale. Tra le fondamentali virtù umane, il coraggio sta assumendo sempre maggior rilievo (Harbour e Kisfalvi, 2014).

Come per tutti i termini diffusamente usati, anche per il coraggio si corre il rischio di smarrire il suo originario significato morale. In filosofia e teologia, si è molto dibattuto sul concetto di coraggio, paradossalmente più nel pensiero classico antico che non successivamente. Anche il pensiero cristiano, basandosi sul pensiero greco romano, lo ha mediato mirabilmente con San Tommaso D'Aquino. Tuttavia, particolarmente quando accostiamo il coraggio alla problematica dell'imprenditorialità ci sono ancora ampi spazi per la ricerca. Infatti, per quanto ampio e prezioso sia il patrimonio di studi sull'imprenditore e sull'imprenditorialità, classici e successivi, il termine coraggio resta generalmente sottointeso, affidandosi, nel più dei casi, a termini vari riguardanti propensioni, motivazioni, capacità ma anche tratti della personalità diffusamente individuati come qualificanti l'imprenditore e i suoi comportamenti (ad esempio, rischio, innovazione, creatività, prontezza, leadership, autodisciplina, tenacia, vitalità, coscienziosità). Anche nei più recenti studi di management dedicati ad analizzare il ruolo del coraggio nella vita delle imprese si coglie solo parzialmente la profondità del concetto di coraggio e la sua valenza nell'imprenditorialità. Nel più dei casi si rimarca la difficoltà di analizzare il coraggio (a livello sia individuale sia organizzativo) collegandola alla difficoltà di definire il coraggio stesso, oltre che alla mancanza di appropriate metodologie di misurazione.

In questo articolo, il tema del coraggio viene trattato in modo interconnesso con quello dell'imprenditorialità, con l'intento di mettere in luce cosa significa per l'imprenditore avere coraggio e perché la virtù del coraggio, così come definita nel pensiero filosofico classico, è importante nell'imprenditorialità e particolarmente nell'affrontare con nuove sfide la difficile situazione in cui versano attualmente le imprese manifatturiere italiane.

Per rispondere a queste domande, preliminarmente ci si sofferma su alcuni capisaldi di pensiero in tema di imprenditorialità, che ben mettono in luce la valenza dell'aspetto soggettivo dell'attività imprenditoriale. Successivamente, si procede ad una disamina dello stato dell'arte sul tema del coraggio nel pensiero filosofico e, in questo ambito, si evidenzia la ricchezza del pensiero classico antico, poi arricchita dal contributo di Tommaso d'Aquino nella sua *Summa Theologiae*. Su queste basi, si analizzano gli studi di management sul coraggio seguendo il metodo della "systematic literature review" (Tranfield *et al.* 2003), basata su rigorosi criteri di inclusione/esclusione. In questo lavoro, si propone una sintetica discussione dei risultati di queste promettenti ricerche. Un interessante risultato di questa analisi è stato che la gran parte degli studi analizzati ha preferito far riferimento esplicito all'impostazione della ricerca psicologica sul concetto di coraggio, lasciando spesso implicita la grande lezione che ci proviene dal pensiero filosofico classico.

Nel presente contributo si sottolinea che la virtù del coraggio, come definita nel pensiero filosofico classico, per le sue interessanti caratteristiche intrinseche e il suo intimo legame con la conoscenza e il tempo è una importante risorsa individuale e sociale, che coniuga predisposizione e azione, contribuendo a rendere concretamente presente il «senso comune» dell'essere imprenditore e del fare impresa, anche in situazioni difficilissime come l'attuale.

## 2. Tempi difficili

*"Ours is essentially a tragic age, so we refuse to take it tragically. The cataclysm has happened, we are among the ruins, we start to build up new little habitats, to have new little hopes. It is rather hard work: there is now no smooth road into the future: but we go round, or scramble over the obstacles. We've got to live, no matter how many skies have fallen".*

Parafrasando le parole con cui il grande scrittore inglese David Herbert Lawrence inizia la sua più celebre opera letteraria, *Lady Chatterley's Lover* (1928, Chapter I), anche oggi, così come al termine della prima guerra mondiale, ci muoviamo tra le macerie di una grave crisi economica che ha messo a dura prova le imprese e la società nel mondo, particolarmente in Occidente.

Questa crisi ha scoperto in Europa il vaso di pandora delle debolezze strutturali e dei guasti accumulati in passato, per quindi diventare inesorabilmente crisi sociale, politica e di valori. Una crisi che aveva dato dei segnali prima del fallimento Lehmann Brothers del 2008: ricordiamo al riguardo il crack di Enron negli Stati Uniti d'America e quello di Parmalat in Italia. Ad evidenza, nessuno nel mondo ha colto quando poteva e con la necessaria lungimiranza il pericolo di certi comportamenti e tanto meno intervenne. Questi fatti hanno certamente dimostrato distorsioni, anche gravi, dell'agire in *senso* imprenditoriale. Verrebbe quasi da dire che ci si è parecchio allontanati dai fondamentali della *governance* e del *management*.

Al contempo, questa crisi è oltremodo servita a farci aprire gli occhi sul cambiamento epocale di equilibri a livello geo-politico, sociale ed economico, con ricadute importanti anche sulla produzione manifatturiera e sulla distribuzione del lavoro a livello mondiale (*The Economist*, 2012). Anche perché vale sempre il concetto che se qualcuno si sta impoverendo, qualcun altro in contemporanea si sta arricchendo. Per intenderci, nell'ultimo decennio, mentre la manifattura europea ha perso quote, quella ad esempio cinese è triplicata (rilevazioni Global Insight). Questo significa che il *trend* era già in atto, ma la crisi lo ha amplificato. Parimenti, mentre negli USA e in alcuni paesi europei i *policy makers*, già da qualche tempo, sono all'opera per favorire decisioni imprenditoriali cosiddette di "*back-reshoring*", ovvero il rimpatrio di produzioni manifatturiere precedentemente delocalizzate in paesi esteri per lo più a basso costo del lavoro (Ellram *et al.*, 2013; Tate, 2014; Kinkel, 2012); in Italia, la politica industriale non sembra ancora connotarsi per analoga lungimiranza (CSC, 2014; Rullani, 2014b). Eppure non mancano esperienze di imprese manifatturiere che in tempi recenti hanno deciso di rientrare nel nostro territorio in cerca di nuove leve di vantaggio (Fratocchi *et al.*, 2014), così come è da tempo che in letteratura si rimarca l'urgenza di un rinnovamento del sistema italiano dei distretti industriali da più punti di vista e delle politiche industriali a supporto di tutto ciò (Varaldo, 2006).

### 3. Le sfide, le persone e il loro atteggiamento di fondo dentro e oltre l'impresa

Una situazione di così elevata complessità, ma anche di razionalità limitata *a la* Simon (1947) comporta affrontare molte sfide. Ne sottolineiamo di seguito tre in particolare.

La prima è saper cogliere le opportunità che può offrire un mercato globale ma anche un contesto territoriale locale, dove si è deciso di vivere. Non è una sfida banale perché si tratta di dare risposta a più interrogativi di fondo. Ad esempio: quanto conta il nostro ambiente e quanto le nostre infrastrutture? Quanto contano gli altri e le loro culture?

La seconda sfida è provare a mettersi in sintonia e saper sfruttare il progresso tecnologico, a cominciare dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione, il che significa domandarsi, ad esempio, fino a che punto possiamo far affidamento sulla "impersonale virtù" della capacità tecnologica?

La terza sfida, ma non in ordine d'importanza, è sconfiggere il *deficit* di fiducia oggi diffuso e aprirsi a visioni di lungo termine, il che significa domandarci, ad esempio, quanto vale il capitale di rischio delle nostre imprese, perché senza capitale non si va da nessuna parte. Inoltre: siamo davvero pronti (formati e informati) per una *governance multistakeholder*, che consideri il "sentire degli altri" nei processi decisionali?

Tutto questo sopra considerato non può però riguardare solo le imprese; per quanto ben condotte, per crescere e creare valore le imprese hanno bisogno di vivere in contesti politico-sociali capaci di esprimere a loro volta visioni di indirizzo di lungo termine. L'impresa non è una cattedrale nel deserto e tanto meno si basa sull'improvvisazione e sulle sole qualità delle

persone che in essa lavorano; al contrario l'impresa è un progetto razionale basato sulla *reciproca relazione funzionale* tra chi la crea e la guida, chi ci lavora (gli altri) e l'ambiente, ciascuno serve all'altro e viceversa.

Sottolineiamo questo aspetto proprio perché soprattutto in Italia, paese storicamente vocato all'imprenditorialità e particolarmente manifatturiera, si registra una sostanziale *difficoltà* in tal senso, se non proprio inerzia. D'altra parte, sarebbe fin troppo facile per molti porsi l'errata domanda: che senso ha investire sul futuro se poi si tratta di lottare giorno dopo giorno per la sopravvivenza? Abbattersi e non decidere dentro la crisi significa comunque bloccare l'economia e lo sviluppo, significa non cogliere opportunità.

*L'importanza sia delle persone sia del loro atteggiamento di fondo, dunque.* Un atteggiamento positivo - coraggioso - la cui essenza può ricavarsi dal pensiero di Aristotele, il quale differenzia acutamente i concetti di coraggio e temerarietà. Scrive Aristotele «Chi affronta, pur temendole, le cose che deve affrontare e per il fine corretto, come si deve e quando si deve, e allo stesso modo mostra ardimento, è coraggioso» (*Etica Nicomachea*, III,1115b, 20).

Quando discutiamo di imprenditori e imprenditorialità, teniamo sempre a mente che alla guida delle imprese non c'è il «pilota automatico»; ci sono persone, leaders con i loro pregi e i loro limiti (di simoniana memoria). Persone che per definizione sono chiamate a prendere decisioni fondamentali in condizioni d'incertezza, con ripercussioni importanti per se stessi, per l'impresa e per tutto ciò che c'è dentro e attorno ad essa. Molto è stato scritto al riguardo e molto prima di noi.

Per queste ragioni è importante anche la disposizione soggettiva di queste persone, la loro *forza interiore*, una forza che consenta loro di valutare al meglio le scelte, di generare sempre nuove e migliori conoscenze, quella conoscenza che Enzo Rullani (2014a, p.143) ha chiamato «intelligenza generativa» e di metterne i frutti in pratica. Quella forza perfino di aprirsi ad *altri* punti di vista, se portatori di nuove potenzialità positive e dunque di valore economico. Questa *forza d'animo* noi la identifichiamo nel coraggio e riteniamo che il *coraggio* possa meritare una nostra particolare attenzione anche con riferimento all'industria manifattura italiana, per il suo presente e ancor più per il suo futuro.

#### **4. Riflessioni sull'imprenditorialità: verso l'agire coraggioso**

Come si possono coniugare coraggio e imprenditorialità? Per rispondere a questa domanda serve una breve digressione sui concetti di imprenditore e imprenditorialità, che consideriamo concetti certamente non separabili. La discussione su questi temi è enorme, in continua evoluzione e coinvolge differenti discipline e ambiti di applicazione (Blackburn e Kovalainen, 2009; Zahra e Wright, 2011; Cafferata e Dossena, 2012). Proprio la dottrina economico-aziendale italiana si è distinta per aver dato un contributo notevolissimo e la Rivista *Sinergie* è irrinunciabile sull'argomento (ad esempio, AA.VV., 2006)

Ai fini della nostra riflessione, di seguito ci soffermeremo soltanto su alcuni capisaldi di pensiero.

Un primo aspetto che a noi interessa sottolineare si rifà al conosciutissimo assunto schumpeteriano (1934): l'imprenditore e l'imprenditorialità sono due risorse importantissime per lo sviluppo di qualsivoglia sistema economico. Questo assunto ben spiega, d'altra parte, anche l'attuale rinnovato interesse dei paesi avanzati per l'industria manifatturiera (*The Economist*, 2012).

Il secondo aspetto su cui è importante per noi soffermarci è «*come*» si sta al timone dell'impresa. Facciamo questo senza addentrarci nelle molteplici e pure importanti problematiche inerenti la definizione di «*chi*» sta al timone (assetto dell'organo di governo) e sul «*perché ci sta*» (come vi sia legittimato, quali funzioni è chiamato a svolgere e nell'interesse di chi), temi questi che in parte riguardano la problematica della *governance*.

Quindi, «*come*» si sta al timone? Per definizione, attenendosi a criteri di imprenditorialità. D'altra parte, nell'attuale dinamica competitiva, a fronte della crisi e dei cambiamenti in atto, ciò diventa una *necessità* anche per l'impresa manifatturiera, per almeno sopravvivere o, ancor meglio, affermarsi nel sistema economico e sociale (Rullani, 2014a).

Nella letteratura economico-aziendale il concetto d'imprenditorialità non è ancora del tutto risolto (Gartner, 1988; Gartner *et al.*, 1994). In questo contributo ci atteniamo alla seguente definizione largamente condivisa nella dottrina aziendalistica italiana: «*L'imprenditorialità è una combinazione accettabilmente coerente di motivazioni, propensioni, capacità opportune per l'esercizio delle funzioni di governo dell'impresa*» (Vallini, 2006, p. 218).

Quel che a noi interessa sottolineare di questa definizione è lo stretto legame che unisce l'esercizio dell'attività imprenditoriale, che implica capacità e comportamenti appropriati, alle caratteristiche soggettive dell'imprenditore, che ne costituiscono evidentemente il pre-requisito. Naturalmente, le capacità che occorre mettere in campo possono essere tante e certamente oggi vengono richieste a livelli qualitativamente più elevati rispetto al passato, ma indubbiamente vi rientra la capacità di *innovare*, su cui tanto si è speso Schumpeter (1934). Altre capacità importanti sono il saper cogliere con *prontezza* le opportunità insite nel cambiamento, cui molto si è dedicato Krizner (1973; 1979), e la capacità di assumersi *rischi* di Knight (1921). A tutte queste capacità aggiungiamo quella su cui più di recente si è maggiormente concentrata l'attenzione di una nutrita schiera di studiosi di management e cioè la *capacità di adattamento dialettico impresa-ambiente* (Benson, 1977; Cafferata, 1987), che riassume un po' tutte le altre costituendone una valida sintesi. Implicita e trasversale a tutte queste capacità è inoltre la capacità di assumersi *responsabilità* di pensiero e azione, che poi si traduce in un costante impegno imprenditoriale di rilevanza sociale (Caselli, 2007). In questo noi vediamo la non separabilità dei due concetti d'imprenditore e imprenditorialità.

Ma c'è ancora altro in questa definizione che a noi interessa particolarmente. In essa si fa riferimento a: *Motivazioni, Propensioni, Capacità* finalizzate all'*Azione*; tutti elementi cioè che caratterizzano il comportamento di qualsiasi persona umana e quindi, ovviamente, anche dell'imprenditore. L'imprenditore, però, convoglia la propria combinazione di *caratteristiche personali e capacità* per l'esercizio di una funzione ben

precisa: quella di governo dell'impresa, che certamente non si esercita in una "campana di vetro"; bensì, al contrario, in un complesso sistema di reciproche relazioni in continua evoluzione dentro e fuori l'impresa. Una funzione che richiede un'energia straordinaria, vitale; quell'energia che con Roberto Fazzi chiamiamo «*energia imprenditoriale unificante*» (1982, p.52). In gioco c'è una relazione delicata, di natura dialettica tra imprese, istituzioni, persone, dagli esiti incerti. Tutti possono condizionare tutti, in modo anche contraddittorio; e, in tale gioco, l'impresa non è solo oggetto, ma è anche soggetto consapevole di evoluzione (Weick, 1993, p.184) nel bene come nel male, come efficacemente argomentato da Roberto Cafferata (2014). L'adattamento coevolutivo è una sfida anzitutto culturale, oltre che di metodo e calcolo, di atteggiamento verso se stessi e gli altri, di prospettiva temporale che le parti in gioco si danno (Panicia, 2014) e, in effetti, ciascuna impresa tenta di adattarsi a modo proprio e l'adattamento può essere virtuoso per l'impresa come per l'ambiente ma può anche non esserlo, per l'una o per l'altro o per entrambi<sup>2</sup>.

In questo gioco tra le parti, tra più attori, ben si comprende come può aver valenza l'aspetto soggettivo di chi prende le decisioni. Non è un caso che nelle ultime tre decadi molti studiosi di management hanno concentrato l'attenzione proprio sulle caratteristiche soggettive di chi prende le decisioni a livello apicale delle imprese e sulle dinamiche della personalità che conducono alla decisione. Esistono studi fondamentali che sono partiti da lontano e che si sono inizialmente incentrati sullo studio delle caratteristiche socio-demografiche (età, istruzione, esperienze di lavoro, anzianità di servizio e *background* socio-culturale) dei *top decision makers* aziendali. Importante al riguardo è il contributo di Hambrick e Mason (1984), autori della nota *Upper Echelons Theory*, ma prima ancora il sempre attualissimo Herbert Simon (1947), nonché tutta la scuola dei cosiddetti comportamentisti e, tra questi, *in primis* Cyert e March (1963). È soltanto negli ultimi quindici anni che si è passati a studiare con maggior decisione anche i tratti della personalità di chi ha la responsabilità strategica nelle imprese e molte sono le posizioni al riguardo, in termini sia di varietà di tratti osservati, sia di significatività delle correlazioni riscontrate rispetto ai risultati aziendali (Abatecola, *et al.* 2013).

Gran parte di questi studi riconosce un'origine da altre discipline, in particolare dalla psicologia e dalla sociologia, ma è solo da poco tempo che gli studiosi d'impresa si stanno accostando con maggior convinzione a queste discipline prendendone a prestito modelli e strumenti per utilizzarli nel campo delle aziende. Valga fra tutti l'esempio del modello dei «*Big Five Factors*» (Goldeberg, 1990).

Ulteriori arricchimenti di questa area di ricerca ci provengono da un promettente filone di ricerca in evoluzione che, sempre più, nell'ultima decade, ha posto l'attenzione sul ruolo giocato dalle *virtù umane* nelle scelte degli imprenditori e nella vita delle imprese. Recuperare le virtù

<sup>2</sup> Sull'argomento dell'adattamento e dell'approccio coevolutivo il campo delle ricerche è vastissimo e anche esso in continua evoluzione. Ci limitiamo a citare, al riguardo, i fondamentali studi di Benson (1977); Hrebiniak and Joyce (1985); Lewin e Volberda (1999); Breslin (2011); Murmann (2013); Cafferata (2014)

nell'imprenditorialità significa arricchire l'analisi della personalità di chi ha la responsabilità strategica dell'impresa con un accurato studio della *vis etico-morale*. In altre parole, si tratta di non limitarsi a uno studio *sic et simpliciter* dei tratti della personalità e associate variabili psicologiche, bensì soffermarsi maggiormente sui tratti positivi e sui conseguenti potenziali comportamenti virtuosi (Peterson e Seligman, 2004).

In sintesi, tutti questi studi portano ad affermare un concetto molto semplice: chiunque nell'impresa abbia la responsabilità strategica e qualunque sia il contesto di riferimento, l'atto del decidere non può prescindere dalla storia e dalle caratteristiche di chi decide. Studiare gli aspetti legati alla personalità di chi è alla guida di un'impresa non significa esaltare l'elemento soggettivo a scapito di quello oggettivo. L'importanza dell'aspetto soggettivo si estrinseca non solo nell'atto finale della decisione in sé ma anche, a monte, in tutte quelle capacità personali, *in primis* quelle cognitivo-relazionali e d'interpretazione dei contesti, che conducono alla scelta strategica e dunque di fatto determinano le sorti dell'impresa (Gartener, 1994; Paniccia, 2006).

È comunque diffusamente avvertita l'esigenza di arricchire la ricerca in tale ambito, approfondendo le analisi sulla relazione tra ciò che effettivamente fanno gli imprenditori sulla base delle loro caratteristiche soggettive e i diversi contesti socio-culturali, politici ed economici in cui le attività imprenditoriali nascono e si svolgono (ad esempio, Shane e Venkataraman, 2000; Zahra e Wright, 2011). D'altra parte, già Max Weber, più di cento anni fa, ne sottolineava l'importanza nella sua opera *The Protestant Ethic and the Spirit of capitalism* (1905).

Da tutto quanto sopra considerato si ricava che l'imprenditorialità non è solo un fatto tecnico, da collegarsi esclusivamente alle competenze come valore in sé; essa è anche e anzitutto un fatto umano, di interazione sociale tra molti mondi (sociale, politico, economico) ricchi di «potenzialità differenti» (Vaccà, 1989, p. 105). Pertanto, essa implica saper ben discernere tra la responsabilità, nell'accezione comunemente vissuta come vincolo, e il concetto di *libertà responsabile* nel governare gli eventi (Caselli, 2007 e 2012). L'imprenditorialità può poi manifestarsi tanto nella creazione di una nuova impresa quanto nella sua buona amministrazione, assicurandone la continuità e lo sviluppo e non solo per il tornaconto di chi ne è preposto alla guida (Fazzi, 1982, p. 135; Cafferta, 2010, pp. 14-15; Zahra e Wright, 2011, pp. 77-78).

## **5. Il coraggio come virtù imprenditoriale e il suo legame con la conoscenza e il tempo: un'arma in più per l'industria manifatturiera**

Essere imprenditore è stato, è e sarà sempre molto complesso. Questo discorso sulla complessità anche soggettiva dell'essere imprenditore ci deve portare a porre meglio l'attenzione sulla persona; persona che avrà pure i suoi limiti ma di cui a noi interessano soprattutto i suoi pregi e quindi le proprie *virtù*. Il patrimonio di virtù umane che permea la personalità di chi guida un'impresa svolge senza dubbio un ruolo non secondario, un vero e proprio pre-requisito per esercitare in modo virtuoso l'attività imprenditoriale (Naughton e Cornwall, 2006; Graafland, 2010). Sottolineiamo l'aggettivo

«virtuoso»: chi è alla guida di un'impresa diffonde il proprio sapere e i propri valori nell'impresa e nel sistema relazionale di riferimento. Ne sono una evidenza molte storie di imprese italiane addirittura centenarie, che sono esempi lampanti di adattamento proattivo alle dinamiche ambientali.

Tra le virtù necessarie e indispensabili per “ben fare”, il *coraggio* sta assumendo sempre maggior rilievo (Klein e Napier, 2003; Naughton e Cornwall, 2006; Golinelli e Baccarani, 2006, p.IX; Harbour e Kisfalvi, 2014)

Cosa è il coraggio? Intanto è una *virtù*, questo lo aveva già chiarito Aristotele e ancor prima Platone, mettendolo tra le quattro virtù morali. Una definizione oggi consueta di questa virtù è «forza d'animo nel sopportare con serenità e rassegnazione dolori fisici o morali, nell'affrontare con decisione un pericolo, nel dire o fare cosa che importi rischio o sacrificio» (Enciclopedia Treccani); ovvero, per dirla come Cicerone (85 a.C), molti secoli prima e più sinteticamente, «affrontare deliberatamente i pericoli e sostenerne la fatica» (*De inventione*, II.LIV.163).

«Deliberatamente» non è un termine casuale perché l'atto coraggioso implica la volontà di agire in tale senso. Questa *volontà* è, a sua volta, collegata, per quanto umanamente possibile, alla *conoscenza* della situazione di partenza e delle implicazioni che l'atto coraggioso comporterà. L'intenzionalità è, d'altra parte, una caratteristica fondamentale dell'imprenditorialità (Bird, 1988).

Esiste quindi un nesso molto stretto tra conoscenza e coraggio: si teme quel che si ignora, si affronta a viso aperto quanto si esamina attentamente; l'atto coraggioso è il frutto di un'accurata riflessione fondata sulle proprie esperienze e conoscenze.

Sul concetto di coraggio si è molto dibattuto in filosofia e teologia, paradossalmente più nel pensiero classico antico che non successivamente. Anche il pensiero cristiano, basandosi sul pensiero greco romano, lo ha mediato mirabilmente con San Tommaso D'Aquino. Abbiamo dunque a disposizione un patrimonio di contributi classici preziosissimo per comprendere il ruolo che oggi giorno questa nostra virtù può giocare nell'imprenditorialità.

Ci sembra particolarmente interessante quanto è stato scritto proprio sul legame sinergico che unisce il coraggio alla conoscenza e al tempo, fattori che oggi giorno sono considerati il *basic* dell'imprenditorialità e non solo per la competitività dell'impresa, ma anche per quella di interi Paesi.

Facendo un rapido *excursus*, dovremmo proprio partire dal pensiero filosofico classico greco.

Platone (V sec. a.C.) definisce l'anima come composto di tre parti nobili - ragione, coraggio e istinto - tra loro connessi con questo meccanismo: l'istinto deve essere guidato dal coraggio che a sua volta è guidato dalla ragione (*La Repubblica*, VI, 502d; 504a - 504d). Emerge così la connessione stretta tra coraggio e conoscenza: se tu conosci non temi. Questa è la vera discriminante tra coraggio e *temerarietà*, che si fonda invece sulla sconsideratezza, a sua volta frutto dell'ignoranza, cioè di una

inadeguata riflessione e conoscenza di se stessi e di quel che succede intorno (*Lachete*, 192d).

Il secondo concetto cui Platone ancora il coraggio è quello della responsabilità sociale e del rispetto di norme trasparenti cui tutti devono far riferimento. Ne *La Repubblica*, la Città ideale di Platone è «sapiente, coraggiosa temperante e giusta» (IV, 427e). Da ciò egli giunge al concetto di coraggio come salvaguardia dell'opinione retta e conforme alla legge su ciò che si deve e su ciò che non si deve temere (IV, 429b). In altre parole, al coraggio viene attribuita la funzione di salvaguardia e di difesa per il benessere della collettività, così come garantito dalle leggi. Per questo Platone dà importanza nella sua Città ideale alla classe dei guardiani, cioè persone particolarmente dotate di coraggio e quindi fedeli alle leggi dello Stato (IV, 434d).

È anche per questo motivo che, più tardi, Aristotele (IV sec. a.C.), in coerenza con la lezione di Platone, inserirà il coraggio tra le virtù morali fondamentali, che sono: prudenza, coraggio, temperanza e giustizia e definisce il coraggio come un «giusto mezzo» tra paura e temerarietà. Un eccesso di paura porta alla codardia, un eccesso di audacia porta all'avventatezza (*Etica Nicomachea*, II, 1104a; 1107a, 34; III, 1115b, 21; 1116a, 35).

Tutto quanto sopra riportato implica che il coraggio non solo è una virtù da collegare alla conoscenza come valore in sé; esso anche prevede che *sia messo in moto e praticato, nell'ottica della sua buona realizzazione (in quanto di per sé azione nobile) in funzione del bene cui mira.*

Questa grande lezione che proviene dal mondo classico-antico, che in qualche modo dilata l'applicazione del concetto di coraggio, andando anche oltre il campo strettamente marziale, per ricomprendere *in primis* il «coraggio civico» (*Etica Nicomachea*, III, 1116a,16), verrà ripresa e impreziosita dal pensiero cristiano, che darà nuovi impulsi al concetto di coraggio. Sarà San Tommaso D'Aquino (XIII sec. d.C.) che, nella rilettura cristiana del concetto aristotelico di coraggio, secoli più tardi, chiamerà il coraggio «*fortezza*, che non recede dalla giustizia a causa delle avversità» (Compendio di Teologia, I, *La Fede*, 4. Cap. 227, 477, p. 285) e definisce il coraggio come la «virtù della forza» che si esprime sia attraverso la «resistenza» sia attraverso l'«attacco» (*Summa Theologiae*, II-II, q.123, a.6).

Di seguito ci soffermiamo su alcuni fondamentali aspetti del pensiero di Tommaso D'Aquino sull'argomento, particolarmente importanti in riferimento ai fini del presente lavoro.

Un primo aspetto affrontato da Tommaso, è la *durata dell'atto coraggioso*. Ecco il suo legame con il *tempo* (perseveranza). Si potrebbe pensare che il coraggio sia *sic et simpliciter* una virtù del presente. In realtà non si può far prescindere il coraggio da una sua concreta collocazione spazio-temporale. La virtù del coraggio infatti si compone di due anime diverse ma complementari: da una parte, la fermezza d'animo da cui discende l'iniziativa ideomotoria (decidi e agisci con coraggio al presente); dall'altra, la perseveranza a perseguire con pazienza l'obiettivo. In altre parole, è importante decidere l'atto coraggioso, iniziarlo ma anche proseguirlo per tutto il tempo necessario. Quindi, il coraggio è una virtù che, in qualche modo, ci proietta sul *futuro*: non basta aver coraggio all'inizio dell'azione coraggiosa (ad esempio, creare una nuova impresa o assumerne la guida),

ma bisogna perseverare nel tempo, *restare fedeli all'azione*, il che, per l'imprenditore, significa perseguire il fine istituzionale per il quale l'impresa è stata creata. Quindi inizio e perseveranza (attacco e resistenza), che sono l'essenza stessa del coraggio. Anche questo è un concetto mutuato dalla filosofia classica. Cicerone già vedeva il coraggio come una «ferma e continua sopportazione di cose ardue, difficili» (*De inventione*, II.LIV.163). Tuttavia, per Tommaso il «sopportare» assume una valenza prioritaria in ottica cristiana, che vede il raggiungimento della grazia di Dio come fine ultimo (*Summa Theologiae*, II-II, q.123, a.6).

Un secondo importante punto sul quale si sofferma Tommaso è la strutturale ambiguità del coraggio: si può essere coraggiosi sia nel bene sia nel male. Ma questo lo aveva già prefigurato Platone nei suoi dialoghi a proposito del cosiddetto dilemma di Protagora. Da qui il concetto di coraggio, come una virtù moralmente fredda o a-morale. Ma in fondo questo dilemma era già stato risolto da Platone: il coraggio in quanto virtù, per definizione è inesorabilmente proiettato al raggiungimento del sommo bene, nel caso contrario diventa un vizio.

Aristotele rinforzò questo concetto di Platone di coraggio come virtù, che diventa radicata in un vero e proprio *habitus* dell'individuo, finalizzato al raggiungimento del sommo bene, laddove per sommo bene si intende il bene individuale che coincide con il bene di tutta la collettività.

Tommaso riprende questo importante concetto in ottica cristiana: l'uomo è virtuoso solo se agisce in vista del bene proprio e degli altri. Solo così il coraggio diventa una virtù morale e razionale. Se ciò non accade il coraggio degenera nella sua forma perversa che è l'audacia del temerario (che è il coraggio irrazionale, quindi non legato alla ricerca del bene secondo ragione).

Per essere coraggiosi non basta essere forti di fronte alla sofferenza e alla sopportazione: ciò che conta è anzitutto il bene (come fine ultimo) in vista del quale si è disposti ad affrontare queste sofferenze. La forza di cui parla Tommaso è vero coraggio solo se permeata di forza morale.

Ne discende la necessità che il coraggio si accompagni alle altre tre virtù cardinali, addirittura con *valenza unificante* per tutte loro. Scrive Tommaso: il coraggio «è condizione di tutte le altre virtù» (*Summa Theologiae*, II-II, q.123,.a.2). Il nesso tra il coraggio e le altre virtù è biunivoco: da una parte, il vero coraggio (cioè moralmente determinato) esiste solo in presenza della altre virtù; dall'altra parte però le altre virtù, a loro volta, per essere operative, necessitano di quella iniziativa ideomotoria dell'inizio dell'agire virtuoso che solo il coraggio ti dà.

Sappiamo che le virtù cardinali di Tommaso sono le classiche quattro virtù etiche fondamentali di Aristotele. Per Tommaso il coraggio, nell'etica cristiana, sta al terzo posto nel percorso dell'agire virtuoso. Quindi, *il coraggio è coraggio autentico solo se prudente e giusto*. Se non esistessero a monte queste due virtù, l'agire coraggioso non sarebbe prudente e giusto e dunque orientato al bene, ma rischierebbe al contrario di essere solo fine a se stesso o, peggio, indirizzati addirittura al male. Ecco perché il nesso tra coraggio e conoscenza ha una grande valenza per l'imprenditorialità. Ritorna alla ribalta quanto già affermava Cicerone, come prima ricordato a proposito di «affrontare deliberatamente i pericoli».

Questa sintetica disamina del pensiero filosofico classico sul concetto di coraggio serve per far capire l'enorme entroterra culturale che conduce ai giorni nostri, ai più recenti studi di management sul coraggio. Non solo di management.

Paola Paniccia  
Vincenzo Formisano  
L'industria manifatturiera  
italiana: le sfide e il  
coraggio. Evidenze dal  
caso Fiat

## 6. Il coraggio negli studi di management

Nel nostro tempo, il tema del coraggio è affrontato in letteratura anzitutto da filosofi, psicologi e sociologi<sup>3</sup>. È solo nell'ultima decade che un numero crescente di studiosi di management sta cercando di analizzare la problematica del coraggio, utilizzando sempre più metodologie proprie della ricerca psicologica per meglio comprendere con un approccio empirico (sia qualitativo sia quantitativo) come il coraggio possa influire sulle scelte dei *top decision makers* aziendali (*leader, manager, executives*) e quindi sui risultati, interni ed esterni, dell'impresa.

Di seguito si propone una sintetica discussione dei risultati di queste promettenti ricerche, basata su una nostra ricognizione degli studi finora prodotti sull'argomento<sup>4</sup>. Il nostro intento è mettere in luce alcuni punti fermi sul concetto di coraggio su cui convergono sostanzialmente gli studi analizzati e sottolinearne la valenza nell'imprenditorialità. A tal fine, abbiamo scelto di sistematizzare i risultati prendendo a riferimento un'importante ricerca condotta dagli psicologi Christopher Peterson e Martin Seligman (2004) sulle virtù umane, che è tra le più citate negli studi osservati, e che più di tutte si è soffermata sul concetto di coraggio, rifacendosi sostanzialmente all'impostazione del pensiero filosofico classico<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Si tratta di contributi importanti da cui si capisce come il coraggio non solo è di per sé un concetto complesso (Kohut, 1985) ma anche di difficile misurazione, a livello individuale e organizzativo, al punto che, al di là delle metodologie finora proposte al riguardo (narrazione, casi di studio, self-reports, interviste), sembra che non esistano a tutt'oggi scale validate su cui basarsi (Chapa, 2013).

<sup>4</sup> Il metodo da noi adottato è stato quello del "systematic literature review" (Tranfield *et al.*, 2003) e ci si è basati sui seguenti rigorosi criteri di inclusione/esclusione degli studi: a) si sono cercate le seguenti parole chiave nel database Business Source Premier (EBSCO): "courage" o "courageous"; b) sono stati considerati solo articoli pubblicati in journals accademici; c) non sono stati posti limiti temporali al campo di indagine, al fine di ricercare tutti gli studi prodotti sull'argomento fino a settembre 2014; d) gli articoli non scritti in lingua inglese sono stati esclusi. Il risultato ha portato all'identificazione di 804 articoli accademici di cui 50 di taglio manageriale (escludendo gli articoli riconducibili ad altri ambiti disciplinari: psicologico, sociologico, filosofico e politico-economico). Inoltre, dai 50 articoli di taglio manageriale sono stati esclusi quelli nel cui abstract le parole "courage" o "courageous" sono usate in via incidentale. Pertanto, abbiamo analizzato 23 paper di taglio manageriale e d'interesse per i nostri fini.

<sup>5</sup> Il riferimento è allo studio, intitolato *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, che viene considerato come il primo tentativo della comunità scientifica di identificare un insieme condiviso di virtù setacciando i patrimoni culturali dell'umanità nel corso della storia, in un periodo di circa tremila anni. I due studiosi hanno così individuato un elenco di 24 tratti psicologici positivi degli esseri umani o potenzialità comuni (*character strengths*), raggruppati in 6 grandi aree di virtù, le *high six*: saggezza/conoscenza, coraggio, umanità/amore, giustizia, temperanza e trascendenza. Dallo studio risulta che queste virtù sono

La discussione si articola sui seguenti quattro punti.

## 1. Definizione di coraggio

Il coraggio è una virtù, come prima visto. E questo è da sottolineare se consideriamo che in letteratura non emerge una univoca tendenza a qualificarlo con il termine “virtù”. Accanto a chi parla esplicitamente di *virtù* (e.g., Solomon, 1999; Naughton e Cornwall, 2006; Graanfland, 2010; De Bruin, 2013; Amos e Klimoski, 2014), c'è chi parla di “*stato del carattere*” (e.g., Harris, 1999), di “*attitudine*” (e.g., Srivastva e Cooperrider, 1998), di “*fattore personale*” (e.g., Hannan *et al.*, 2011), di “*qualità della persona*”, di “*abilità individuale*” (e.g., Worline e Quinn, 2003), altri parlano di “*competenza*” (e.g., Sekerka *et al.*, 2009), di “*atto*” (e.g., Goud, 2005; Kilmann *et al.*, 2010; Koerner, 2014).

Da qui il pensare che si tratti di un concetto ambiguo, qualcuno anche lo afferma, quando invece non è così, visto che già Aristotele lo definiva una virtù etica fondamentale. È difficile misurare il coraggio, ma non definirlo.

## 2. Dimensioni del coraggio

Altro punto fermo riguarda le dimensioni del coraggio. Se ne identificano tre fondamentali:

- *fisica* (coraggio fisico): si manifesta nell'affrontare la sofferenza fisica o la morte fisica per salvare gli altri o se stessi;
- *psicologica* (coraggio psicologico): si manifesta nel fronteggiare qualunque evento drammatico (ad esempio, un fallimento, un lutto, una malattia debilitante, una guerra);
- *morale* (coraggio morale): mantenere la propria integrità morale e attenersi a principi etici di comportamento.

Il coraggio dunque è un *unicum* fatto di queste tre dimensioni che coesistono e si esprime in una vita interiore (le emozioni) e una esteriore relazionale, attraverso atti osservabili (le azioni).

Negli studi di management si constata un particolare diffuso interesse per la dimensione morale del coraggio<sup>6</sup>. Alcuni studiosi la citano direttamente con il termine di “*coraggio morale*” (e.g., Solomon, 1999; Kidder, 2005a; Sekerka e Bagozzi, 2007; Hernandez *et al.*, 2008; Hannan *et al.*, 2011), pur talora affiancato all'aggettivo “*professionale*” (e.g., Sekerka *et al.*, 2009; 2011) o “*manageriale*” (e.g., Harbour e Kisfalvi, 2014). Altri autori se ne occupano usando termini diversi, come ad esempio: “*courageous collective action*” (Quinn e Worline, 2008); “coraggio

---

quelle maggiormente tenute in conto in tutte le civiltà umane che si sono succedute fino a noi. In questa ricerca, la virtù è intesa come una caratteristica positiva o qualità ritenuta moralmente buona, fondamento e principio di una vita morale buona.

<sup>6</sup> Si segnala il contributo monografico di Kidder (2005b) interamente dedicato al coraggio morale, pubblicato attualmente solo in lingua inglese. Si sottolinea, inoltre, che gran parte degli studi di psicologia considera il coraggio come capacità dell'individuo di controllare la paura (tratto della personalità), concentrandosi prevalentemente sulle dimensioni fisica e psicologica del coraggio (Putnam, 1997; Woodard, 2004), mentre resta implicita la sua dimensione morale (Harbour e Kisfalvi, 2014, p.496).

organizzativo” (e.g., Kilmann *et al.*, 2010); “*courage-based identity work*” (Koerner, 2014).

Paola Paniccia  
Vincenzo Formisano  
L'industria manifatturiera  
italiana: le sfide e il  
coraggio. Evidenze dal  
caso Fiat

Alcune espressioni sopra riportate mettono in luce il crescente interesse degli studiosi di management ad esaminare il coraggio in riferimento a gruppi di persone (Harbour e Kisfalvi, 2014). Srivastva e Cooperrider (1998) sono fra i primi che usano il termine “coraggio organizzativo”. Harris (1999) suggerisce che le organizzazioni possono sviluppare un contesto in grado di stimolare il coraggio. Tuttavia, il concetto di coraggio collettivo è stato studiato solo una decade dopo, da Quinn e Worline (2008).

La dimensione morale del coraggio è la forza di mantenere la propria integrità etico-morale e si riflette su pensieri, motivazioni, e alla fine, sulle scelte fatte da un individuo (osservabili). In proposito, in più studi si rimarca la relazione positiva tra questo *coraggio di essere se stessi*, sulla base dei propri principi, e la *reputazione* di cui si vuole godere presso gli altri (prestigio) (ad esempio, Harbour e Kisfalvi, 2014). Questo è un aspetto vitale per l'imprenditorialità, non solo dal punto di vista delle relazioni, dentro e fuori l'impresa, ma anche per la crescita in professionalità dei singoli all'interno dell'impresa. Importanti e più studi, tutti recentissimi, dimostrano come il coraggio morale, cioè il coraggio della coerenza, sia la molla che dà la forza di passare dal semplice giudizio etico al comportamento etico (per esempio, Hannan *et al.*, 2011). L'argomento merita, a parer nostro, di essere sottolineato perché, al di là dell'osservazione diretta di come vanno oggi le cose, ci sono svariati studi i cui risultati empirici hanno dimostrato che i giudizi etici sono poi debolmente correlati con un comportamento etico. D'altra parte, è stato oltremodo ben dimostrato che l'impresa che agisce responsabilmente incontra il vantaggio competitivo (Porter e Kramer, 2007).

### 3. Potenzialità del coraggio

Ci sono quattro potenzialità della persona coraggiosa:

- *audacia* (valore): include naturalmente l'audacia fisica ma non si limita necessariamente ad essa;
- *persistenza* (perseveranza, laboriosità, pazienza): la forza di portare a compimento ciò che si è iniziato;
- *integrità* (autenticità, onestà): la forza di essere trasparenti e sinceri, ma più in generale sapersi assumere la responsabilità di pensiero e di azione;
- *vitalità* (entusiasmo, vigore, energia, generosità): approcciare la vita con passione ed energia, non fare né cose a metà, né con superficialità o con poco cuore; sentirsi vivi e sempre attivi.

Queste potenzialità implicano molte qualità e nel loro insieme sono assimilabili a “rotte visibili” per mostrare questa virtù e sono valide per tutti, soprattutto per l'imprenditore.

Il coraggio implica integrità, perseveranza e dunque volontà di affrontare rischi, minacce, paure, ma anche di curare i propri punti di debolezza (Escrivà, 1994, p. 259). È importante soffermarci sull'*audacia*, che «non è imprudenza, né ardimento né semplice coraggio» (*ibidem*, p. 271).

L'azione coraggiosa è riconducibile non solo all'eroismo bellico, ma anche all'eroismo imprenditoriale. L'eroismo, per gli individui come per le imprese, è il coraggio che permette di affrontare situazioni difficili anche drammatiche, in cui è in discussione la stessa sopravvivenza e quindi non

si ha altra scelta. In questo senso, è anche una virtù che ha in *nuce* il sentimento della *speranza*: nessuno rischia o mette in gioco persino la propria vita se non nutre speranze di un futuro migliore grazie al proprio atto di coraggio.

Per questa forma di coraggio non c'è bisogno di spiegazione. C'è solo da ricordare che questa forma di coraggio è parte del nostro patrimonio imprenditoriale che, storicamente, ha fatto fronte a problemi drammatici per la salvezza del Paese. Trattasi di una caratteristica non già d'imprenditori *sic et simpliciter* né tanto meno d'innovatori senza posa ma - parafrasando Rudyard Kipling (1897) - di veri e propri "capitani coraggiosi" o, per usare una espressione di Roberto Fazzi (1982), «imprenditori di "razza"».

Il coraggio imprenditoriale, però, non riguarda solo queste situazioni estreme. Esso va maggiormente ricondotto al quotidiano della vita dell'impresa, alla capacità di far bene il lavoro di tutti i giorni e di rinnovarsi nelle proprie conoscenze e competenze, come fondamento dell'*autonomia* dell'impresa. Questo coraggio poi si manifesta nel sapersi ben posizionare sui mercati e nel sistema di relazioni di riferimento, nel saper cogliere le continue sfide; in una parola, nel sapersi adattare virtuosamente ai contesti in evoluzione.

Il coraggio implica anche vitalità, entusiasmo. L'entusiasmo è energia, slancio, fede, potenzialità fondamentali dell'imprenditore coraggioso, ma se non c'è sincerità, se non c'è rigore morale, se non ci sono valori, alla fine distruggono ricchezza.

Coraggio imprenditoriale dunque come *forza dell'impresa* al presente, in vista di una competitività da conservare e, se possibile, da migliorare.

In quest'accezione, il coraggio non prevede l'assenza di *paura* (avversità) (Kilmann *et al.*, 2010). Al contrario, ricordando le lezioni di Platone (*Lachete*, 198b) e di Aristotele (*Etica Nicomachea*, III, 1115b, 10-15-20), non si può essere coraggiosi se non si ha paura. Il coraggio, diceva Aristotele, è il giusto mezzo tra paura e temerarietà. «Se teniamo il giusto mezzo abbiamo un atteggiamento corretto» (*ibidem*, 1105b 25).

Il *leader* coraggioso non fa un salto nel buio, bensì un salto illuminato dalla conoscenza e dalla, coscienza del *tempo*; uno slancio formidabile in avanti che nasce ed è impreziosito dalle radici esperienziali del *passato*, dall'adeguata analisi delle possibilità del *presente* ma sempre con lo sguardo rivolto al *futuro* e agli altri. E, d'altra parte, è proprio Platone a ricordare che solo il sapiente può essere realmente coraggioso (*Lachete* 197c - 199c). Si può essere molto sapienti senza pur tuttavia essere coraggiosi. Intraprende solo chi è sapiente, come condizione *sine qua non*, ma che in più possiede la *forza interiore* che è ben descritta da Tommaso D'Aquino, il coraggio.

Per questo motivo non si può confondere il coraggio (imprenditoriale) con la temerarietà: il coraggio serve all'imprenditore e alla sua impresa proprio per andare avanti con lungimiranza, oltre i traguardi consolidati, guardando al bene comune come sfida per il futuro.

#### 4. Natura relazionale del coraggio

È difficile immaginare un eroe solitario coraggioso alla guida di un'impresa. Ma certamente un imprenditore non va da nessuna parte senza avere il sostegno del “cuore pulsante” della sua impresa. Perciò la cultura del compiere o non compiere azioni coraggiose deve essere propria di tutta l'organizzazione, con un coinvolgimento collettivo all'interno dell'impresa.

Da questo punto di vista, negli studi analizzati è evidente l'inclinazione a ripetere il motto che gli “*atti di coraggio sono contagiosi*” (ad esempio, Worline *et al.* 2002; Kilmann, 2010; Hannan *et al.*, 2011).

Una *leadership* permeata da energia morale, appropriata anche sotto il profilo della *vitalità*, che si arricchisce attraverso l'esempio, riesce inevitabilmente a coinvolgere, far condividere, motivare, far crescere le aspirazioni delle persone all'interno dell'impresa, e ciò facendo rinforza se stessa (Barnard, 1938).

Rientra in questo discorso dalla finestra anche il coraggio morale: sarà tanto più avvertito come affidabile ed esempio da seguire, dentro e fuori l'impresa, un leader di buona reputazione, al cui comportamento è riconosciuto un alto spessore morale. Un imprenditore, in altre parole, che dimostri di avere alto il senso di responsabilità (Poggesi, 2004).

È stato verificato in un lavoro recentissimo (Koerner, 2014) che le azioni permeate da coraggio - e questo vale particolarmente per il *leader* - contribuiscono con la loro componente di trasparenza morale ad anticipare o spegnere i conflitti.

## 7. Il coraggio nella dinamica evolutiva di Fiat

Esistono molte storie aziendali di coraggio e molte riguardano proprio l'industria manifatturiera, ma certamente quella di FIAT ci è sembrata particolarmente adatta per rappresentare come concretamente la virtù del coraggio possa influenzare positivamente le scelte imprenditoriali, costituendo un vero e proprio pre-requisito per agire al meglio, dando concretezza a ciò che si ritiene utile e giusto, anche nei momenti più critici della vita di un'impresa.

Introduciamo questa storia aziendale con una domanda: ma se invece di Marchionne ci fosse stato un altrettanto bravo *leader* alla guida di Fiat ma non dotato di altrettanto coraggio, Fiat avrebbe ugualmente comprato Chrysler nel mezzo della bufera che attraversava il settore *automotive* mondiale, diventando adesso un gigante del settore stesso?

Torniamo indietro al giugno del 2004 quando Marchionne viene nominato Amministratore delegato del Gruppo Fiat. L'azienda era in gravissime condizioni; registrava perdite pesantissime, più di due milioni di euro al giorno, mentre la liquidità derivava dal cosiddetto “prestito convertendo” concesso da una cordata di banche italiane che sarebbero entrate nel capitale di rischio se il prestito non fosse stato rimborsato.

A fronte di questa situazione disastrosa, chi era alla guida dell'impresa non si è fermato e tanto meno ha fatto un salto nel buio, bensì al contrario un salto illuminato dalla conoscenza e dal tempo, cercando di trarre il meglio dal peggio. La scelta coraggiosa è stata quella di andare avanti in maniera

risolta oltre il consolidato, come sfida per il futuro. Sulla base di una attenta interpretazione della situazione interna ed esterna all'azienda, ma sempre con lo sguardo rivolto al futuro, il leader della Fiat decise di mettere in campo nuovi modelli, come ad esempio l'Alfa 159, la Fiat Nuova 500, la Grande Punto, che poi è risultata l'auto più venduta in Italia nel 2006 e nel 2007.

Questa scelta è servita a rimettere in piedi l'azienda: infatti, tra il 2004 e il 2006 si è registrato un incremento di centomila vetture vendute in Italia, con un aumento della quote di mercato che è passata dal 28 al 30,7%. Di conseguenza, si è determinato un incremento del fatturato (dai 19,6 miliardi di euro del 2004 ai 23,7 del 2006). I mercati in quegli anni hanno apprezzato molto la scelta coraggiosa di Marchionne e non a caso in tre anni il valore del titolo Fiat è triplicato (passando da 6,28 euro a 22,85 euro).

La decisione di innovare in un momento così difficile per l'azienda Fiat ha certamente richiesto molti sforzi importanti, perseveranza nel perseguirli e senso di responsabilità in vista del raggiungimento dell'obiettivo. Anche gli ostacoli incontrati sono stati molti e tutti grandi; *in primis* il problema finanziario, forse in quel momento il più critico per l'azienda. In proposito, Marchionne è riuscito a gestire efficacemente, con lungimiranza e una buona dose di vitalità e di attenzione sul futuro, due importanti operazioni finanziarie che hanno assicurato la liquidità necessaria per il rilancio dell'azienda: da un lato, la nota complessa vicenda di General Motor, dall'altro, il "prestito convertendo" con le banche italiane. Tutto questo ha garantito la continuità dell'impresa nel tempo, con evidenti benefici anche in termini di salvaguardia dell'occupazione.

Arriviamo al 2008. Il contesto di riferimento si fa molto più complesso, difficilissimo. La crisi globale colpisce anche il settore manifatturiero e soprattutto l'industria *automotive* mondiale. In questi anni - in cui addirittura tre colossi automobilistici americani come General Motors, Ford e Chrysler ebbero a ricorrere al sostegno finanziario statale per sopravvivere - Fiat, pur a fronte del crollo della domanda e di una politica industriale italiana certamente poco lungimirante, *resiste* (nel senso che lotta per la sopravvivenza) e si prepara all'*attacco*. Come?

In un primo tempo, la decisione è stata quella di ridurre la produzione ed aumentare il ricorso alla cassa integrazione per i propri lavoratori. Una scelta, questa, necessaria per quanto dolorosa, inevitabile in quel momento e in quel contesto. Ricordiamo che sul mercato borsistico, nel marzo 2009, il titolo Fiat precipita da 22,85 euro a 3,94 euro e che i *policy makers* del nostro Paese si sono limitati essenzialmente a finanziare la cassa integrazione senza previsione alcuna di sostegni o incentivi alla domanda interna di auto; cosa che, invece, è stata fatta in paesi come la Francia o gli Stati Uniti d'America.

Proprio di fronte a questa realtà "nuda e cruda", l'imprenditore (Marchionne) trova in se stesso e nel "cuore pulsante della sua azienda" quella *forza d'animo* per cogliere l'opportunità Chrysler, in un momento in cui essa versava, in condizioni a dir poco drammatiche. Un altro grande atto coraggioso, anch'esso illuminato dalla conoscenza e dal tempo. Infatti, il leader dell'azienda in vista di una competitività da rilanciare e

addirittura del vantaggio competitivo da conquistare, calcola in sei milioni il numero potenziale di auto da vendere in un mercato globalizzato; e fa questo calcolo non solo avendo una visione ben chiara di ciò che è possibile fare e di ciò che non è possibile fare, ma anche un'idea ben precisa delle *fatiche necessarie* che separano quel progetto dalla sua messa in opera.

È chiaro che bisognava aumentare di molto il volume della produzione: infatti Fiat in quel momento poteva produrre circa due milioni di vetture; parliamo solo della terza parte della soglia minima individuata per perseguire l'obbiettivo. Ecco, allora, la decisione di Marchionne di acquistare Chrysler; decisione molto rapida e in chiara comunione di intenti con la proprietà (famiglia Agnelli). Tutti ricordiamo l'incontro di Marchionne con il Presidente degli Stati Uniti Obama, che aprì il via alla concretizzazione del progetto<sup>7</sup>.

Sul piano della strategia, Fiat ha scelto di fare quel che ha fatto a prescindere dal contesto ed aprendosi a visioni di lungo termine, con ripercussioni importanti in chiave di adattamento proattivo dell'azienda alle evoluzioni ambientali. E oggi, grazie a quelle scelte coraggiose, il Gruppo Fiat è nel mondo il sesto produttore di automobili (European Competitiveness Report, 2014).

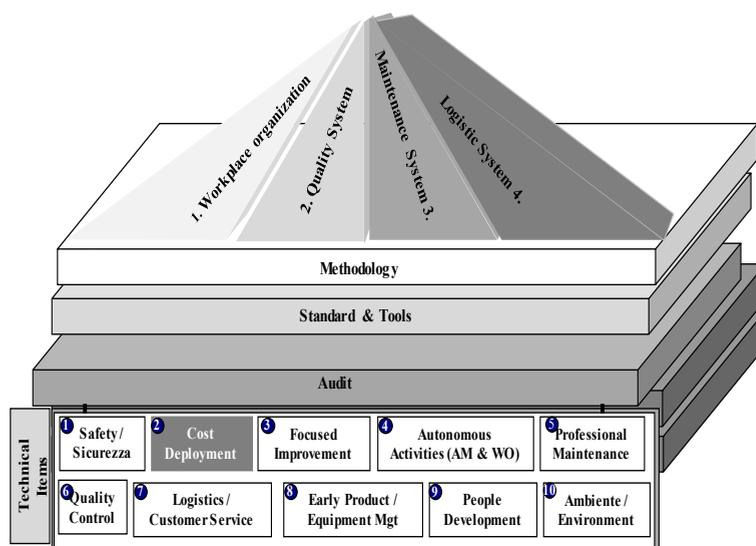
Certamente un ruolo importante in questa vicenda è stato svolto dalla stessa reputazione di chi era alla guida dell'impresa: il "coraggio di Marchionne di essere se stesso" (coraggio morale). Ma è tutta questa operazione che rappresenta un autentico esempio di coraggio imprenditoriale, un vero e proprio superamento degli steccati del consolidato, un segno provato di imprenditorialità *virtuosa*. Una operazione non a caso definita in *The Economist* (2013) "Happy new deal".

Le decisioni coraggiose attuate da FIAT non hanno riguardato solo la strategia ma anche giocoforza la struttura aziendale e l'attività operativa: i "tempi e i metodi di produzione", la concezione stessa della fabbrica. La scelta di implementare, nel 2005, il modello "World Class Manufacturing", descritto in letteratura *in primis* da Schoenberger (1986), con un coinvolgimento importante di tutta l'azienda, può ben considerarsi come un ulteriore atto coraggioso. In mancanza di questa decisione difficilmente si sarebbero potuti realizzare i necessari sforzi di adattamento e riadattamento all'interno del sistema aziendale e tanto meno l'impresa avrebbe potuto mettere in opera quanto deciso con la strategia. Ancora oggi, questo modello resta un importantissimo punto fermo della nuova "alleanza" Fiat - Chrysler Automobiles e per tutto ciò che ruota attorno a questa alleanza.

---

<sup>7</sup> Marchionne propose di acquisire l'azienda a patto di non dover sostenere alcun onere e di poter beneficiare dei prestiti governativi. Il 30 aprile 2009 con la stipula dell'accordo venne stabilito il trasferimento a titolo gratuito del 20% del colosso americano alla FIAT, con la possibilità di aumentare la percentuale al 35% sempre gratuitamente. La Fiat, da parte sua, interviene fornendo la sua tecnologia, le sue piattaforme e i suoi propulsori per le vetture di piccola e media dimensione oltre alla vasta rete distributiva in Europa e in America Latina.

Fig. 1: Piramide del World Class Manufacturing (WCM)



Fonte: Yamashina (2006)

Le scelte compiute in Fiat e che abbiamo voluto sopra sottolineare rappresentano un buon esempio di concreta applicazione del nesso che lega il coraggio alla conoscenza e al tempo. Esse ben dimostrano che non basta solo saper scoprire le opportunità ma anche *essere disponibili* a coglierle nel modo giusto e al tempo giusto (come e quando si deve), secondo un accurato calcolo del rischio. Parimenti, le scelte compiute mettono in luce che per essere coraggiosi non basta decidere cose grandi e metterle in pratica sostenendone tutte le *fatiche*, occorre invece anche e soprattutto aver ben chiaro il fine per cui si è disposti a sopportare le succitate fatiche. Il coraggio ricerca il bene.

Esempi di imprese virtuose ce ne sono molti in Italia e anche nell'industria manifatturiera; il *made in Italy* di successo non è solo quello di poche grandi imprese ma anche quello delle numerose piccole imprese, che con il loro quotidiano lavoro ben fatto e ben amministrato sopravvivono alle molteplici contraddizioni che popolano i variegati contesti politico-sociali del Paese. In proposito, non va trascurato il fatto che, nonostante tutto, l'Italia è il secondo paese europeo (dopo la Germania) nella classifica per la competitività nella produzione industriale (Trade Performance Index diffuso dall'International Trade Centre, 2013), con un surplus manifatturiero con l'estero che ha raggiunto i 110 miliardi di euro.

È, allora, opportuno porsi una domanda che auspichiamo possa avere una risposta rapida a beneficio di tutti: di quanti passi saremmo già avanti se la nostra imprenditorialità coraggiosa fosse affiancata da *policy makers* altrettanto competenti e coraggiosi? Al riguardo, anche l'università può svolgere un ruolo importante.

## 8. Conclusioni

Paola Paniccia  
Vincenzo Formisano  
L'industria manifatturiera  
italiana: le sfide e il  
coraggio. Evidenze dal  
caso Fiat

La nostra analisi mostra una sostanziale convergenza degli studi esaminati a dare enfasi alla dimensione morale del coraggio per il successo delle imprese. Le indagini riguardano tanto singoli individui (*decision makers* aziendali) quanto, e sempre più, gruppi di individui dentro le organizzazioni. Anche se con i più diversi approfondimenti critici e applicativi, la gran parte degli studi esaminati si rifà maggiormente all'impostazione del pensiero classico antico sul coraggio, che tuttavia resta nel più dei casi sottointesa mentre vengono spesso esplicitate le ricerche prevalentemente di stampo psicologico sull'argomento; tra queste lo studio di Peterson e Seligman (2004), sopra richiamato, è tra i più citati. Resta diffusamente implicita la concezione cristiana di coraggio, il che, a nostro avviso, è un limite di non di poco rilievo.

Tre sono gli elementi qualificanti l'atto coraggioso, sostanzialmente condivisi negli studi analizzati, (Goud, 2005; Koerner, 2014): 1) scopo nobile e degno: un comportamento perseguito per i propri interessi o per raggiungere uno scopo poco importante non può definirsi coraggioso; 2) azione intenzionale: un atto coraggioso è deliberatamente scelto e sforzi sono compiuti per realizzarlo; 3) paura/rischi/minacce: un atto è considerato coraggioso solo se coinvolge sfide, ostacoli, rischi personali.

La questione della paura, associata al coraggio, viene considerata ancora oggi altamente complessa e oggetto di analisi, quando invece già Platone e Aristotele e ancor più Tommaso D'Aquino ne avevano ben chiarito i termini. Parimenti, oltremodo complessa è considerata la problematica della misurazione del coraggio. Al riguardo, si avverte da più parti l'esigenza di un maggior sforzo di ricerca multidisciplinare, oltre che di studi empirici.

Arrivando alla nostra sintesi, la virtù del coraggio associata all'aggettivo imprenditoriale (coraggio imprenditoriale), implica *in primis*: senso di responsabilità, perseveranza e disponibilità a raccogliere sfide come e quando si deve, «rimuovendo ostacoli allo stabilimento della rettitudine negli umani affari» (Summa Theologie, II-II, q.126, a.2).

Torna quindi sempre importante, al riguardo, rievocare la *visione integrata di tempo e conoscenza* nel governo d'impresa; visione integrata che altrove abbiamo chiamato "binomio tempo-conoscenza" o "tempo coevolutivo" (Paniccia, 2002 e 2014), cui il coraggio imprenditoriale è certamente legato.

Certamente non esistono ricette miracolose, tanto meno ricette valide per tutti. Quando, come oggi, l'intero nostro sistema Paese è in profonda crisi ed è in corso nel mondo un ripensamento complessivo del modello di sviluppo anche un settore importante come quello manifatturiero non può che affidarsi alla forza consolidata della sua imprenditorialità (European Competitiveness Report, 2014). In questa ottica, nella nostra opinione, il coraggio può offrire un valido contributo per riscoprire nuove spinte da cui ripartire. Nel nostro Paese ci sono molti esempi di imprenditorialità coraggiosa; di quell'imprenditorialità capace cioè di affrontare con mente lucida, creatività, tempismo e senso di responsabilità situazioni anche molto difficili. La storia di Fiat ne è una evidenza.

Naturalmente il coraggio non basta da solo, ma esso è tuttavia una straordinaria risorsa individuale e sociale, una grande forza attivatrice di qualità umane, una combinazione di predisposizione e azione, che permette di rendere concretamente presente il «senso comune» dell'imprenditorialità, anche in situazioni complesse come l'attuale.

Certo che tutti possono essere capaci di un atto di coraggio, ma per l'imprenditore il coraggio è uno status e l'imprenditorialità è la capacità di progettare e di amministrare combinazioni innovative di risorse e bisogni della collettività in modo economicamente e socialmente appropriato.

Qualunque esperto o studioso d'impresa ha sempre intuitivamente saputo e quasi dato per scontato quanto il coraggio sia importante nell'intraprendere. Tuttavia, è solo da relativamente poco che si sta cercando in dottrina di studiarlo in maniera più approfondita e sistematizzata.

Ma proprio perché non si tratta di speculazioni astratte, bensì al contrario si tratta della quintessenza di ciò che si è sempre fatto in impresa, in ogni tempo, val la pena a nostro avviso di insistere su siffatti nuovi fronti di ricerca per sostenere le nostre imprese anche con politiche pubbliche coraggiose e formare al meglio i nostri giovani, futuri imprenditori.

È uno dei possibili modi per guardare con speranza al futuro ed è il motivo per cui abbiamo scelto di chiudere questa nostra riflessione con questa bellissima frase attribuita a Sant'Agostino: «*La speranza ha due bei figli: lo sdegno e il coraggio. Il primo di fronte a come vanno le cose, il secondo per cambiarle.*».

## Bibliografia

- AA.VV. (2006), "Imprenditorialità e impresa: il ruolo dell'imprenditore", *Sinergie*, n. 71.
- ABATECOLA G., MANDARELLI G., POGGESI S. (2013), "The personality factor: how top management teams make decisions. A literature review", *Journal of Management and Governance*, vol. 17, n. 4, pp. 1073-1100.
- AMOS B., KLIMOSKI R.J. (2014), "Courage Making Teamwork Work Well", *Group and Organization Management*, vol. 39, n. 1, pp. 110-128.
- ARISTOTELE, (a cura di), Natali C. (2014), *Etica Nicomachea*, Laterza, Roma-Bari.
- BARNARD C.J. (1948), *Le funzioni del dirigente. Organizzazione e direzione*, Utet, Torino (ed. originale, 1938)
- BENEDETTO XVI (2009), *Caritas in Veritate, Lettera Enciclica*, Libreria Editrice Vaticana, Città del Vaticano.
- BENSON J.K. (1977), "Organizations: A Dialectical View", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 1, pp. 1-21.
- BIRD B. (1988), "Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention", *Academy of Management Review*, vol. 13, n. 3, pp. 425-453.
- BLACKBURN R., KOVALAINEN A. (2009), "Researching small firms and entrepreneurship: Past, present and future", *International Journal of Management Reviews*, vol. 11, n. 1, pp. 127-148.

- BRESLIN D. (2011), "Interpreting futures through the multi-level co-evolution of organizational practices", *Futures*, vol. 43, n. 9, pp. 1020-1028.
- CAFFERATA R., DOSSENA G. (2012), (a cura di), *Spirito imprenditoriale e formazione d'impresa*, Il Mulino, Bologna.
- CAFFERATA R. (1987), "Una interpretazione dialettica del rapporto tra impresa e ambiente esterno", *Finanza, marketing e produzione*, n. 2, pp. 69-108.
- CAFFERATA R. (2014), *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna.
- CASELLI L. (2007), *Globalizzazione e bene comune. Le ragioni dell'etica e della partecipazione*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CASELLI L. (2012), *La vita buona nell'economia e nella società*, Edizioni Lavoro, Roma.
- CENTRO STUDI CONFINDUSTRIA (2014), *In Italia la manifattura si restringe. Nei paesi avanzati le politiche industriali puntano sul territorio*, Sipi S.p.A. (Ed.), Roma.
- CICERONE M.T., *De inventione*, II. LIV.163
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, NJ.
- D'AQUINO T. (2010), *Compendio di Teologia e altri scritti*, Selva A., Centi T.S. (a cura di), Utet, Torino.
- D'AQUINO T. (2009), *Summa Theologiae*, Tito P., Centi S., Angelo P., Belloni Z., (a cura di), Nuova ed. in lingua italiana, (consultabile on-line: [http://documentacatholicaomnia.eu/20\\_50\\_1225-1274-\\_Thomas\\_Aquinas,\\_Sanctus.html](http://documentacatholicaomnia.eu/20_50_1225-1274-_Thomas_Aquinas,_Sanctus.html)).
- DE BRUIN B. (2013), "Epistemic virtues in business", *Journal of business ethics*, vol. 113, n. 4, pp. 583-595.
- ELLRAM L.M., TATE W.L., PETERSEN K.J. (2013), "Offshoring and reshoring: an update on the manufacturing location decision", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 49, n. 2, pp. 14-22.
- ENECLOPEDIA TRECCANI, *Coraggio*, Vocabolario on line.
- EUROPEAN COMMISSION (2014), *Helping Firms Grow*, European Competitiveness Report.
- ESCRIVÀ J.M. (1994), *Cammino-Solco-Forgia*, Edizioni Ares, Milano.
- FAZZI R. (1982), *Il governo d'impresa*, vol. I, Giuffrè, Milano.
- FRATOCCHI L., DI MAURO C., BARBIERI P., NASSIMBENI G., ZANONI A. (2014), "When manufacturing moves back: concepts and questions", *Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 20, n. 1, pp. 54-59.
- GARTNER W.B., (1988), "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, vol. 12, n. 4, pp. 11-32.
- GARTNER W.B., SHAVER K.G., GATTEWOOD E., KATZ J.A. (1994), "Finding the Entrepreneur in Entrepreneurship", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 18, n. 3, pp. 5-9.
- GOLDBERG L.R. (1990), "An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure", *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 59, pp. 1216-1229.
- GOLINELLI G.M., BACCARANI C. (2006), "L'imprenditore tra imprenditorialità, managerialità, leadership e senso del futuro", *Sinergie*, n. 71, pp. VII-XIV.
- GOUD N.H. (2005), "Courage: Its nature and development", *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, vol. 44, n. 1, pp. 102-116.

- GRAAFLAND J.J. (2010), "Do markets crowd out virtues? An Aristotelian framework", *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n. 1, pp. 1-19.
- HAMBRICK D.C., MASON P. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top Managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, n. 2, pp. 193-206.
- HANNAH S.T., AVOLIO B.J., DOUGLAS R.M. (2011), "Moral maturation and moral conation: A capacity approach to explaining moral thought and action", *Academy of Management Review*, vol. 36, n. 4, pp. 663-685.
- HARBOUR M., KISFALVI V. (2014), "In the Eye of the Beholder: An Exploration of Managerial Courage", *Journal of Business Ethics*, vol. 119, n. 4, pp. 493-515.
- HARRIS H. (1999), "Courage as a management virtue", *Business and Professional Ethics Journal*, vol. 18, n. 3 e 4, pp. 27-46.
- HERNANDEZ M. (2008), "Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model", *Journal of Business Ethics*, vol. 80, n. 1, pp. 121-128.
- HREBINIAK L.G., JOYCE W.F. (1985), "Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism", *Administrative Science Quarterly*, n. 3, pp. 363-349.
- KIDDER R.M. (2005a), "Moral Courage, Digital Distrust: Ethics in a Troubled World", *Business and Society Review*, vol. 110, n. 4, pp. 485-505
- KIDDER R.M. (2005b), *Moral courage*, W. Morrow, New York.
- KILMANN R.H., O'HARA L.A., STRAUSS J.P. (2010), "Developing and validating a quantitative measure of organizational courage", *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, n. 1, pp. 15-23.
- KINKEL S. (2012), "Trends in production relocation and back-shoring activities: changing patterns in the course of the global economic crisis", *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 32, n. 6, pp. 696-720.
- KLEIN M., NAPIER R. (2003), *The Courage to Act: 5 Factors of Courage to Transform Business*, Mountain View, Davies-Black Publishing, CA.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Augustus Kelley, New York.
- KOERNER M. (2014), "Courage as identity work: Accounts of workplace courage", *Academy of Management Journal*, vol. 57, n. 1, pp. 63-93.
- KOHUT H., (1985), *Potere, coraggio e narcisismo. Psicologia e scienze umane*, Astrolabio, Roma.
- KRIZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KRIZNER I.M. (1979), *Perception, Opportunity and Profit*, University of Chicago Press, Chicago.
- LEWIN A.Y., VOLBERDA H.K. (1999), "Prolegomena on co-evolution: a framework for research on strategy and new organizational forms", *Organization Science*, vol. 10, n. 5, pp. 519-534.
- MURMANN J.P. (2013), "The co-evolution of industries and important features of their environments", *Organization Science*, vol. 24, n. 1, pp. 58-78.
- NAUGHTON M.J., CORNWALL J.R. (2006), "The virtue of courage in entrepreneurship: Engaging the catholic social tradition and the life-cycle of the business", *Business ethics quarterly*, vol. 16, n. 1, pp. 69-93.
- NORMANN R. (1992), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano.

- PANICCIA P. (2002), *Dinamiche temporali e cognitive nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- PANICCIA P. (2006) (a cura di), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne, Roma.
- PANICCIA P. (2014), "Tempo e conoscenza nella co-evoluzione tra impresa e ambiente", in Cafferata R., *Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi*, Il Mulino, Bologna, pp. 294-299.
- PETERSON C., SELIGMAN M.P. (2004), *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, Oxford University Press, New York.
- PLATONE, "La Repubblica", in *Platone. Tutte le opere* (2013, 4a ed.), Newton Compton Editori, Roma, pp. 1735-2185.
- PLATONE, "Lachete", in *Platone. Tutte le opere* (2013, 4a ed.), Newton Compton Editori, Roma, pp. 1192-1227.
- POGGESI S. (2004), "La prospettiva sistemica nell'opera di Chester J. Barnard", in Caffertà R. (a cura di), *Cooperare in impresa. Studi sul pensiero di Chester Barnard*, Giappichelli, Torino, pp. 39-56.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2007), "Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la corporate social responsibility", *Harvard Business Review- Italia*, vol. 1, n. 2, pp. 1-18.
- PUTNAM D. (1997), "Psychological courage", *Philosophy, Psychiatry, and Psychology*, vol. 4, n. 1, pp. 1-10.
- QUINN R.W., WORLINE M.C. (2008), "Enabling courageous collective action: Conversations from United Airlines flight 93", *Organization Science*, vol. 19, n. 4, pp. 497-516.
- RULLANI E. (2014a), "Manifattura in transizione", *Sinergie*, n. 93, pp. 141-152.
- RULLANI E. (2014b), "Territori in transizione. Il nuovo rapporto tra imprese e politiche territoriali per la rinascita industriale e l'innovazione", in Cappellin R., Marelli E., Rullani E., Sterlacchini A. (a cura di), *Crescita, investimenti e territorio. Il ruolo delle politiche industriali e regionali*, Website "Scienze Regionali" ([www.rivistasar.it](http://www.rivistasar.it)), eBook.
- SCHUMPETER J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press Cambridge, Mass.).
- SEKERKA L.E., MCCARTHY J.D., BAGOZZI R.P. (2011), "Developing professional moral courage: Leadership lessons from everyday ethical challenges in today's military", in Comer D.R., Vega G. (Eds.), *Moral courage in organizations: Doing the right thing at work* (pp. 130-141), Arkmonk, M.E. Sharpe, NY.
- SEKERKA L.E., BAGOZZI R.P. (2007), "Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act", *Business Ethics: A European Review*, vol. 16, n. 2, pp. 132-149.
- SEKERKA L.E., BAGOZZI R.P., CHARNIGO R. (2009), "Facing ethical challenges in the workplace: Conceptualizing and measuring professional moral courage", *Journal of Business Ethics*, vol. 89, n. 4, pp. 565-579.
- SHANE E VENKATARAMAN (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 217-226.
- SCHOENBERGER R.J. (1986), *World class manufacturing: the lessons of simplicity applied*, The Free Press, New York.
- SIMON H. (1947), *Administrative behavior*, MacMillan, New York.

- SOLOMON R.C. (1999), *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*, Oxford University Press, New York.
- SRIVASTVA S., COOPERRIDER D.L. (1998), *Organizational Wisdom and Executive Courage*, TheNew Lexington Press, San Francisco, CA.
- THE ECONOMIST (2012), *Manufacturing and Innovation*, Special Report, April 21st.
- TRANFIELD D., DENYER D., SMART P. (2003), "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review", *British Journal of Management*, vol. 14, n. 3, pp. 207-222.
- VALLINI C. (2006), "Un'idea di Claudio", *Sinergie*, n. 71, pp. 213-218.
- UNCTAD/WTO (2013), *International Trade Centre*, Trade Performance Index.
- VARALDO R. (2006), "Il distretto industriale oltre la fabbrica: come rispondere alle sfide della globalizzazione", in Quintieri B. (a cura di), *I distretti industriali dal locale al globale*, Rubbettino Ed.Soveria Mannelli, pp. 115-140.
- WEBER M. (2000), *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, Bur, XI Edizione, Milano.
- WEICK K. (1993), *Organizzare*, Isedi, Torino.
- WOODARD C.R. (2004), "Hardiness and the concept of courage", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, vol. 56, n. 3, pp. 173-195.
- WORLINE M.C., QUINN R.W. (2003), "Courageous principled action", in Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*, Berrett-Koehler Publishers, San-Francisco.
- ZAHRA S.A., WRIGHT M. (2011), "Entrepreneurship's next act", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 25, n. 4, pp. 67-83.

## Academic or professional position and contacts

### Paola Paniccia

Full Professor of Management  
University of Roma Tor Vergata - Italy  
e-mail: [paniccia@economia.uniroma2.it](mailto:paniccia@economia.uniroma2.it)

### Vincenzo Formisano

Associate Professor of Management  
University of Cassino and Southern Lazio - Italy  
e-mail: [v.formisano@tin.it](mailto:v.formisano@tin.it)

