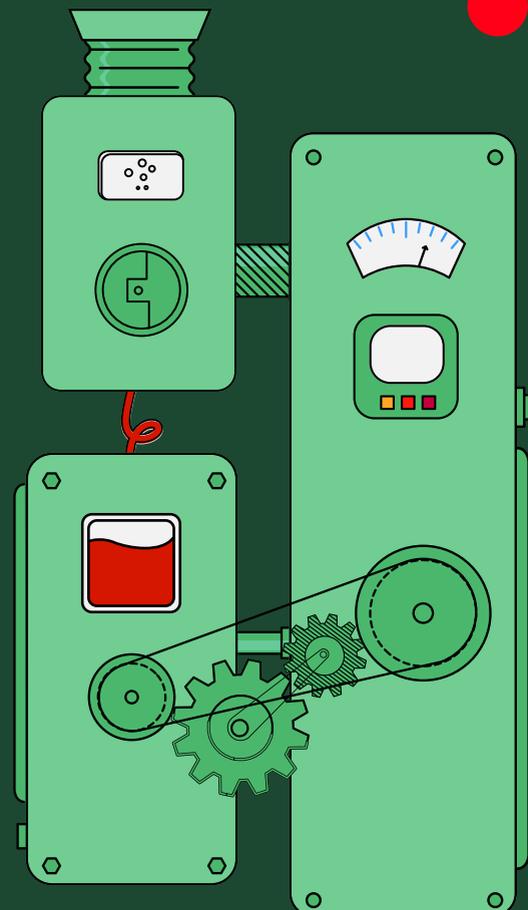


$$x = \frac{-b}{2a} \pm \frac{\sqrt{b^2 - 4ac}}{2a}$$



# OPEN BOOK Autori di crescita

A cura di  
**F**rancesco **M**orace



festival  
**CRESCITA** della





## **Festival della Crescita**

15-18 Ottobre 2015

Milano, Palazzo delle Stelline

[www.festivalcrescita.it](http://www.festivalcrescita.it)

[www.facebook.com/festivalcrescita](https://www.facebook.com/festivalcrescita)

[@FestCrescita](#)

#FestivalCrescita15

Copertina di Elena Nelli, Martina Scagnolari e Marianna D'Onofrio,  
«Laboratoriominiera», Master in Art Direction & Copywriting  
POLI.design – Politecnico di Milano

Copyright © 2015 EGEA S.p.A.

Via Salasco, 5 - 20136 Milano

Tel. 02/5836.5751 – Fax 02/5836.5753

egea.edizioni@unibocconi.it - [www.egeaonline.it](http://www.egeaonline.it)

Prima edizione: ottobre 2015

# Indice

- 4 **Dall'Italia del sommerso all'emergere di una nuova Italia**  
di *Francesco Morace*
  
- 9 **Prologo**
  
- 18 **Imprese & Sfide**
  
- 44 **Pathos & Persone**
  
- 64 **Ethos & Conoscenze**
  
- 96 **Fertilità & Discendenze**
  
- 121 **Energie & Desideri**
  
- 160 **Italia & Sapienze**
  
- 181 **Pillole finali**
  
  
- 185 **Gli Autori**

# Dall'Italia del sommerso all'emergere di una nuova Italia

di *Francesco Morace*

Il Festival della Crescita è nato come possibile espressione di crescita felice nel nostro Paese, segnando il passaggio dall'Italia del sommerso di cui ci ha parlato Giuseppe de Rita negli anni Settanta, a un'Italia che si appresta a emergere, speriamo in modo completo e felice.

## La sfida di un progetto aperto

Quando lo abbiamo concepito insieme a Egea per accompagnare il Festival della Crescita, l'*open book* che vi apprestate a «sperimentare», lanciava una scommessa di condivisione su un tema tanto caldo quanto controverso: quale crescita per l'Italia? A soli tre mesi dall'apertura di questo laboratorio di pensieri, progetti, relazioni «calde», possiamo affermare che la scommessa è stata vinta. Abbiamo raccolto in poche settimane i materiali dei quasi centotrenta «Autori di Crescita» che compongono quest'opera, con una qualità collettiva che va al di là di ogni più rosea aspettativa.

Nel pieno della società digitale è molto importante produrre calore umano. Il calore umano è difficile da attivare in una società impaurita e diffidente, ma quando riesce a superare queste barriere diventa contagioso. Ecco, a noi sembra di aver sollecitato un contagio virtuoso. Il calore umano segue le stesse regole di quello fisico, implica movimento e dinamismo: il movimento degli atomi che per le leggi della termodinamica producono calore. Gli Autori di Crescita sono stati i nostri atomi e per questo li ringraziamo.

La società liquida si è sciolta per l'elevato calore prodotto dal movimento sempre più frenetico degli individui che sono andati sganciandosi dalle tradizionali dinamiche fredde, per approdare a una libertà – difficile da gestire ma sempre più fertile – di intenzioni e di comportamenti. Dobbiamo capire che questo non è un male, ma la base potenziale per una crescita felice, difficile ma possibile: comporta rischi inevitabili ma ci permette di vivere una straordinaria condizione di libertà che implica responsabilità crescenti, aprendo la porta a esperienze vitali irrinunciabili.

Questo progetto di open book ha accettato la sfida di immaginare un futuro di crescita e gestire il calore delle relazioni umane, attraverso la dimensione generativa: il calore umano non può essere imposto o prescritto, ma solo generato attraverso la crescente dinamica delle relazioni. Online e offline: i social network, per esempio, generano calore aumentando esponenzialmente la quantità di contatti e scambi con i nostri amici o follower digitali. Ciò può allontanarci dalla vita reale, ma può anche intensificare la relazione felice con persone in carne e ossa – che conosciamo, apprezziamo, ascoltiamo: molti Autori di Crescita sono stati sollecitati a partecipare attraverso Facebook. In questo modo il progetto di open book ha promosso la creazione di valore attraverso l'arte dello scambio e la paziente costruzione di relazioni umane. Ha provato a trasmettere il senso del riconoscimento e della riconoscenza. Lo ha fatto adot-

tando la forma artigianale del confronto creativo, dell'amore per la conoscenza, raccogliendo la creatività e l'immaginazione degli autori. Per nuove visioni.

Con il team di Egea abbiamo trattato l'open book come un tessuto che cresceva su di sé, disponendo i materiali che arrivavano giorno per giorno intorno al filo intuitivo delle riflessioni incrociate, decidendo la sua trama e il suo ordito attraverso la messa fuoco progressiva dei temi portanti che emergevano da ciascuno degli autori, pescando l'ispirazione da una frase o da un pensiero, da un titolo o da un'immagine. Un lavoro paziente di condivisione ragionata.

## Sei dimensioni tematiche

Le dimensioni tematiche emerse sono sei, numero magico su cui è stato costruito il Festival della Crescita con le sue attività (*educare, coltivare, inventare, intraprendere, investire, comunicare*). A ognuna di esse è dedicato uno dei capitoli dell'open book, preceduti da un prologo in cui Felice Limosani e Valerio Maria Ferrari rispondono brillantemente alle sette domande sulla crescita che abbiamo lanciato senza rete, mentre Cinzia D'Agostino declina una sua definizione di crescita attraverso la scelta di otto parole chiave e Antonella Dedini seleziona le «sette cose che non devo fare se voglio dare un senso al mio percorso».

### Imprese & Sfide

La prima sessione *Imprese & Sfide* raccoglie i contributi dedicati all'impresa della crescita, con le sue fatiche e i suoi entusiasmi secondo nuovi modelli socio-economici (Maria Luisa Pezzali), con la consapevolezza che «successo» è solo un participio passato (Alessandro Rimassa) e che spesso bisogna passare attraverso sfide – a volte impossibili – che invece arrivano a destinazione, come la risalita controcorrente dei salmoni scelta (da Michela Bondardo) quale esempio di comportamento che rende possibile la crescita, senza aspettare Godot (Debora Oliosi). Al centro troviamo la grande sfida della consapevolezza e della visione, come spiega bene Riccardo Donadon raccontando l'inevitabilità del digitale, ma anche, con un nuovo pragmatismo, la definizione di nuovi protocolli espansivi per le start-up (Luca Donelli).

In questa impresa difficile e appassionante emergono l'attitudine al crescere insieme (Michele Alessi) con il capitano che sta a prua con i marinai (Giulio Cesareo), le proposte di senso (Claudio Deller) e l'educazione interetnica fin dalla più tenera età (come spiega Elena Carrera), ma anche la differenza sostanziale tra «diventare semplicemente grandi e crescere davvero» come spiega Luca Testoni. Una differenza che spesso dipende dalla capacità indicata da Emilio Paccoretto di gestire le tre A dell'Autostima, dell'Autonomia e dell'Azione. Quando le imprese accettano di misurarsi con questa sfida diventano comunità generative, capaci di collegare la propria azione in un significato, una direzione, una visione, un orizzonte comune (Rosanna Celestino).

In questo scenario di cambiamento paradigmatico la vera impresa riguarda il ri-disegnarsi, il ri-pensarsi, ri-cominciando ad apprendere (Rosanna Savoldelli), affrontando anche le sfide più difficili, come quella di trasformare un handicap in patrimonio della specie umana, come ci viene raccontato nel contributo video *L'altro Melo*, proposto da Carlo Alberto Rinolfi e dall'associazione Mondohonline, nata da un gruppo di pazienti con difficoltà neuromotorie.

### Pathos & Persone

La seconda sessione lascia spazio a *Pathos & Persone*, alla crescita che si nutre di entusiasmo (Emanuele Gabardi), passione, empatia e meraviglia (Daniele Lago): in queste dimensioni decidere come diventare grandi diventa l'atto d'amore necessario (Eliana Lorena).

Ma questa sessione è dedicata anche a chi si abbandona al piacere di «essere mangiato» con curiosità e ammirazione dagli occhi degli altri (Alfredo de Dominicis), perché non ci può

essere crescita senza passione (Sissi Semprini). In questo percorso al centro del quale riscopriamo le persone (Massimiliano Dona) si definiscono itinerari di libertà consapevole (Tiziana Corti) e di sogni possibili (Mariangela Fusco) o l'emozione di riconoscersi attraverso una nuova economia della persona (Luca Vignaga) per sentirsi in contatto con la propria realtà e con se stessi, per sentirsi vivi e presenti (Alessandro Pagliarani).

Ma la crescita si misura anche attraverso la crescita morale dell'individuo (Guido Martinetti): attraverso l'essere che non passa dal possesso, come nello scatto di Stefania Borghini: alla base troviamo sempre il rispetto per il prossimo, senza il quale non è possibile alcun percorso di crescita (Violena Paci). Lo sa chiunque abbia cresciuto un figlio, aiutandolo a germogliare e a trasformarsi in persona, come scrive Sergio Tonfi. E allora crescere sarà un investimento che ci alleggerirà la vita (Lorenza Sebastiani). Désirée Restuccia aggiunge: «e allora voglio che questo Festival della Crescita sia mio, non voglio parteciparvi con l'idea che poi *altri* troveranno le soluzioni». Questo rimarrà il nostro obiettivo anche nei prossimi anni.

### *Ethos & Conoscenze*

Eppure il *pathos* non basta, bisogna anche misurarsi con un *ethos* per il XXI secolo (Stefano Gulmanelli) nutrito da etica, indipendenza e imparzialità (Paola Vee). A questi percorsi «altri» è dedicata la terza sessione, *Ethos & Conoscenze*, in cui i grandi valori si accompagnano sempre alla sete di conoscenza e alle sue nuove pratiche come il coworking (Simona Martini), accettando la sfida di nuovi modelli di condivisione (Luca de Biase), mettendo al centro le priorità del cittadino che è in ciascuno di noi (Maria Rosaria Iovinella). Nell'esplorazione di nuovi orizzonti (Alberto Leproni), ciò che emerge con forza è il fare rete per l'orientamento (Alessandro Gaetani). In questi passaggi viene in alcuni casi sottolineata la differenza tra crescita a sviluppo (Chiara Colombi) e sottolineato il ruolo del progetto.

La nuova progettualità si orienta spesso verso una «eticologia» tra design ed etica (Carolina Nisivoccia), alla ricerca di una sostenibilità umanistica (Stefano Caggiano) e di una sensorialità sostenibile (Giulio Ceppi), o nella costruzione di un «Manifesto dei Prosumer» (Piergiorgio Degli Esposti) alla ricerca incessante di una felicità sostenibile (Nicola Antonucci). Siamo di fronte a valori che sostengono la crescita collaborativa, sostenibile, inclusiva (Rossella Sobrero), che anche nel mondo della comunicazione sia in grado di distinguere tra Pubblicità Progresso e Pubblicità Regresso (Mario Magagnino) verso una crescita deontologica (Alessandra Vittoria Fanelli). Nel mondo della comunicazione, inoltre, emerge sempre più forte la necessità di un allineamento sostanziale tra la propria evoluzione e il racconto di sé (Roger Botti). La creatività può aiutare, come scrive Daniele Pario Perra, perché insieme all'immaginazione è anche una forza insostituibile nei processi di emancipazione culturale. Spesso, come chiarisce Aldo Cibic, si tratta di produrre l'intero ciclo progettuale prevedendo sia l'aspetto del progetto tradizionalmente inteso, sia l'attivazione di dinamiche sociali ed economiche.

### *Fertilità & Discendenza*

La sessione centrale del libro è anche la più delicata, perché sfiora l'archetipo originario della crescita nel concetto o nell'immagine della fertilità (Silvia Barbieri a questo proposito evoca il limo del Nilo che tutti abbiamo studiato a scuola...) alla ricerca del senso della misura, come scrive Cristina Gabetti. Dedicata a *Fertilità & Discendenza* questa parte della riflessione risale infatti alla fonte stessa della crescita biologica, come nelle immagini di Andrea Zingoni o nel lavoro fotografico di Giorgio Mondolfo che presenta la forza e la bellezza della terra madre. O come nell'impresa di Enrico Marramiero e negli spunti visivi di Barbara Loddo, che possiamo ricondurre alla fertilità della «campagna felix» come ci viene suggerito dal progetto di Dante Donegani e Giovanni Lauda. Emerge qui la rilevanza del *genius loci*, del talento del luogo con la sua generatività sociale, come spiega Patrizia Cappelletti: per riappassionarci alla continua rige-

nerazione della vita. Alberto Maria Prina la chiama «l'impronta», un termine al femminile riconducibile al lavoro come espressione di fertilità e motore di crescita economica (Nicoletta Valerio). Ciò coincide con l'attività imprenditoriale di alcune nuove aziende italiane: si veda il racconto di Guido Martinetti di Grom.

In questo processo è importante ripartire dalla casa e dai luoghi dove ci sono i nostri affetti (Sarah Siciliano e Nigel Paul Wilson) o da una sorta di nostalgia riflessiva (Maria Angela Polesana). Con un'avvertenza: troppo spesso tendiamo a raccogliere i frutti senza più occuparci degli alberi (Enrico Loccioni): è su questo che riflette Alex Giordano che con RuralHub alimenta il fenomeno della nuova ruralità. Intorno all'idea di discendenza si muovono le riflessioni che emergono dai gesti quotidiani di figli e nipoti (Alessandra Grimaldi), dalle imprese per tutte le età (Renzo Libenzi), per ricondurci alla domanda originaria che attraversa il testo di Antonio Carretta: di chi sei figlio? Fino al contributo di Amelia Venegoni, emblematicamente intitolato *La legge del Padre e la fatica culturale*, che propone un nuovo Padre: veloce, gentile, coerente e consapevole.

### *Energie & Desideri*

La quinta sessione prosegue sull'onda della vitalità, come se dovessimo aprire un «Ufficio Entusiasmo» in ogni città (Vittoria Morganti), dando spazio a *Energie & Desideri*, perché per crescere bisogna guardare in alto (Silvia Quintanilla) e alimentare una «fabbrica dei sogni» (Antonio Civita).

I desideri che emergono sono tanti e trasformano il PIL nell'acronimo di «Pensieri In Libertà» (Alex Terzariol ed Elisabetta Ripamonti): lasciare spazio alle idee (Maria Sebregondi), valorizzare il crescente bisogno di ossigeno (Gregorio Spini), espandersi senza rubare spazio agli altri (Mafe de Baggis), puntare alla circolarità tra desiderio e visione (Andrea Ceriani), seguire il lungo percorso di conquista della serenità (Vittoria Castagna). In questa dimensione Silvio De Ponte ci parla di un salto di dimensione e ci mostra una crescita nello «spazio luce». Bisogna riconoscere e alimentare i flussi irreversibili che danno speranza illuminando il futuro (Graziano Castello), per liberare le energie insospettabili dei visionari (Dino Lupelli) e per «non smettere mai di lavorare sui nostri margini di miglioramento», come scrive Franco Bolelli, anche lui padre putativo del Festival della Crescita.

Perché tutto parte da noi e dal nostro pensiero (Sarah Marder), per incontrarsi nel nostro infinito peregrinare in nuovi hub (Giampaolo Rimondi) – caravanserragli del contemporaneo, secondo l'analogia proposta da Arianna Dagnino –, inseguendo una densità spaziale in grado di rispondere a desideri di aggregazione (Alberto Calderoni); per comprendere, con Roberto Bonin, che spesso «basta poco», per capire che 1+1 può fare anche 10, come nell'installazione *Byte Light* di Danilo Premoli, oppure che semplicemente può fare 3, per cambiare il punto di vista (Lorenza Fruci).

Francesco Maietta chiude il cerchio con una riflessione sui nuovi desideri di consumo partendo dai dati delle ricerche Censis, mentre Debora De Nuzzo sottolinea quanto importante sia per la crescita di ciascuno la qualità degli spazi di vita e di lavoro. Sull'onda di queste energie e desideri Sara Ferrari ci offre la sua torta della felicità, proponendoci una deliziosa ricetta in cui gli ingredienti sono, tra gli altri: attitudine alla meraviglia, passione, sogno, intuito e curiosità.

### *Italia & Sapienze*

La sessione finale è doverosamente dedicata a *Italia & Sapienze* perché, come scrive Stefano Chiarazzo, crescita è amore per il nostro Paese che può ancora giocare con intelligenza la sfida del *cum-petere* (Antonio Calabrò), puntando sull'effetto rinascimento (Mario Boselli), sintonizzandosi sul ritmo del mondo (Gabriele Caramellino). A questo proposito Lia Quartapelle pro-

pone i numeri per leggere la crescita dell'Italia nei decenni, e la parabola discendente non lascia dubbi: o cambiamo marcia (cosa peraltro possibile) o fra qualche anno sarà troppo tardi. In questa riflessione finale sul potenziale del nostro Paese Carlo Cazzaniga propone una «Artigianeide» fondata sulla sapienza della mano, mentre Paolo Ponti sottolinea la necessità di riscoprire il lusso di essere italiani: perché come, afferma Mauro Ferraresi, gli italiani rendono infinitamente migliore l'esperienza di toccare, vedere, annusare, gustare e sentire.

È però importante comprendere che anche in Italia per crescere sarà necessaria una scuola che educhi all'errore (Antonio Catalani) riprendendo il buon uso dell'apprendistato (Ornella Bignami) e inventando nuovi protocolli educativi (Francesco Schianchi) perché, come ricorda Fabrizio Pierandrei citando Nelson Mandela, «L'istruzione è l'arma più potente per cambiare il mondo». Qualcosa per fortuna comincia finalmente a muoversi nei settori di punta come ci racconta Paolo Ferrarini con una riflessione sulla giovane moda italiana.

La chiusura è dedicata a *Pillole sulla Crescita* da mandar giù in un sorso. Aldo Cernuto ha voluto titolare il suo contributo *Se non pensi come cresci?*

Speriamo allora che questo «libro aperto» sui pensieri di chi non si rassegna vi faccia pensare assai... perché come recita la clip finale di Gaia Bracco *Crescere non è difficile se sai come fare!*



## Prologo. Sette domande sulla crescita.

# Audaci per crescere

di Felice Limosani

## *Che cosa serve secondo te per crescere?*

Servirebbe un lavoro collettivo per consapevolizzare e perfezionare le straordinarie risorse culturali, sociali e umane di cui disponiamo. La lumaca prima fa crescere il suo guscio-casa, poi inizia a migliorare e crescere all'interno. La crescita *tout court* non è il fine, ma il mezzo per creare modelli evolutivi armonici e non ciclici.

## *Che cosa puoi fare tu per contribuire alla crescita?*

Intanto mettere in pratica la prima risposta poi sperimentare in modo creativo, coraggioso e concreto laddove si presenti l'opportunità. Mettere alla prova l'unicità insita in ognuno di noi credo sia un'esperienza individuale preziosa di cui anche gli altri dovrebbero beneficiare.

## *Che cosa puoi fare tu insieme agli altri per contribuire alla crescita?*

Condividere la conoscenza è un fattore decisivo. Da una parte saper osare nel singolare per aprire nuove strade. Dall'altra coinvolgere al plurale in un lavoro corale con idee allargate. Questa mi sembra un'idea umana e umanizzante per il futuro della crescita e non una semplice formula.

## *Che cosa possono fare le istituzioni per contribuire alla crescita?*

Debellare la burocrazia. Aggiornare i codici della politica. Ristabilire il valore della credibilità. Facilitare le nuove mentalità. Restituire senso all'immaginazione e al sogno che considero parte integrante della concretezza, dell'innovazione e del fare.

## *Quali sono o dovrebbero essere gli attori della crescita?*

*In primis* la gente per bene e capace. A seguire non guasterebbe un approccio non convenzionale. A volte gli «eroi» vivono in ambiti inaspettati. Dovremmo emanciparci da certe equazioni per cui gli attori principali sono esclusivamente dotati di dieci master. A volte l'intelligenza, la creatività e l'olio di gomito possono bastare.

## *Quali esperienze tracciano una strada efficace per la crescita?*

Non credo che esista un percorso predefinito. La crescita si alimenta di percorsi infiniti, unici e sorprendenti. L'epicentro credo stia nel coniugare il fare con il fare bene senza compromessi. A questo si aggiunge il fattore cruciale del «far sapere» attraverso narrazioni reali, fantasiose e coinvolgenti. Nell'era del web è imprescindibile ingenerare nel pubblico attenzione e ricordo. Occorre distinguersi per conferire al nostro operato lo status di «esperienza» capace di alimentare il posizionamento, le conversazioni online e la viralità spontanea.

*Quali altre domande hanno bisogno di un'attenzione «in crescita»?*

Rispondo citando il pianista polacco Arthur Rubinstein: «Il nuovo stile di oggi è rappresentato dai giovani pianisti precisi e ordinati, che non sbagliano mai una nota, che arrivano alla musica con la massima dedizione e preparazione, e che quando suonano si assomigliano un po' tutti. Io sul palco prendo dei rischi. Ci deve essere un elemento di audacia nel fare grande musica. Questi giovani sono troppo cauti. Tirano fuori la musica dalle loro tasche invece che dai loro cuori».

# Il coraggio di crescere

di *Valerio Maria Ferrari*

## *Che cosa serve secondo te per crescere?*

Nutrimiento. Alimento: da *alo-altum* dalla radice *aria ar* = alzare, muovere; dal gr. *albo, aldeo, al-desko* che hanno il senso di aumentare, di crescere; *alds* = cresciuto; *aljan* = tirar su; celt. *alt* = nutrimento, *altrium* = nutrire.

Ciò che è atto a far crescere e a conservare gli organismi animali e vegetali. Alimentare il seme che è in noi. La crescita è mutamento, evoluzione.

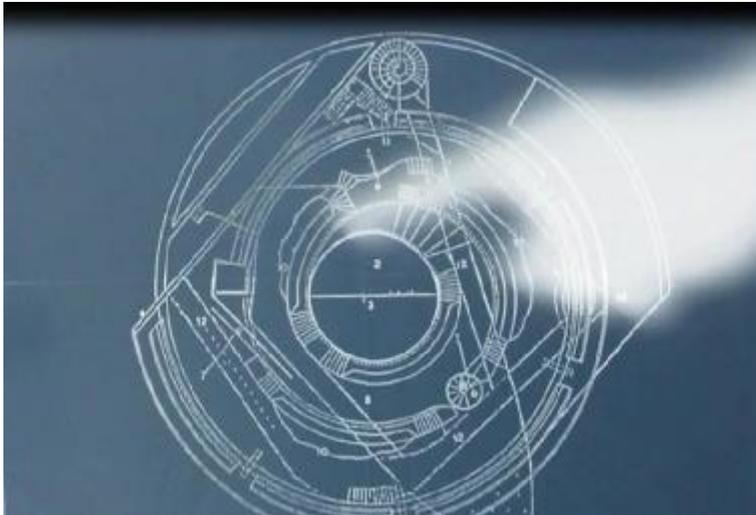
La crescita è una spirale centrifuga.

Spira = gr. *speira* significa onde. Rivoluzione nella quale non si ritorna all'origine ma si cambia ogni qualvolta riferimento.

Linguaggio, sessualità e tecnologia sono gli alimenti base della crescita.

## *Che cosa puoi fare tu per contribuire alla crescita?*

Progettare e disegnare. Due azioni che inducono cambiamenti a partire dalla pagina bianca fino alla città. Progettare e disegnare sono azioni che afferrano un pensiero durante le sue rapide metamorfosi e lo bloccano attraverso la rappresentazione! Lo spazio è un elemento essenziale della crescita.



*Che cosa puoi fare tu insieme agli altri per contribuire alla crescita?*

Alimentare il dibattito con proposte alternative, accrescere un confronto, nutrire una discussione e infine pianificare. Ben cosciente che io sono per me stesso quello che l'altro è per sé, in un costante rapporto amoroso delle rispettive responsabilità.

*Che cosa possono fare le istituzioni per contribuire alla crescita?*

Le istituzioni, pubbliche e private, devono ascoltare, valutare e soprattutto guardare al futuro con un pensiero trasversale natura-cultura. Si dà troppo peso alla conservazione del passato (musei, associazioni, biblioteche ecc.), senza nessuna visione del futuro. La memoria disconnessa dal futuro perde valore e senso!

*Quali sono o dovrebbero essere gli attori della crescita?*

Geneticamente parlando sono le proteine che stimolano la proliferazione e la differenziazione tra le cellule. Nel sociale sono le azioni politiche che dovrebbero stimolare una cartografia alternativa ai paradigmi pseudo-scientifici, pseudo-etici e pseudo-ecologici che sono limitativi della crescita collettiva e generativi della decrescita.

*Quali esperienze tracciano una strada efficace per la crescita?*

Tutte le esperienze coraggiose. Il coraggio è *growth factor*.

*Quali altre domande hanno bisogno di un'attenzione «in crescita»?*

L'uomo, come il nostro pianeta, si evolve ma evolvere non vuol dire necessariamente crescere. Allora la domanda è: qual è il rapporto tra l'evoluzione e la crescita ?

# Un acronimo per crescere

di *Cinzia D'Agostino*

## **C** come **CORAGGIO**

Il coraggio di cambiare, di mettersi in discussione, di provare, di inciampare, di rialzarsi, di perdere qualcosa (certezze, abitudini, convinzioni), di conquistare qualcosa di nuovo, di superare la *comfort zone*, di esplorare l'ignoto.

## **R** come **RELAZIONE**

La relazione con il diverso, la voglia di un incontro autentico con l'altro da noi, la volontà e la capacità di costruire pezzi di noi stessi e della nostra conoscenza attraverso uno scambio reale con gli altri.

## **E** come **ESPERIENZA**

L'esperienza che porta a fare, ad agire, a sporcarsi le mani. Si cresce solo compiendo, in maniera il più possibile consapevole, azioni e gesti concreti e vivendo in pieno l'esperienza e l'apprendimento che questi generano.

## **S** come **STIMA**

La stima di se stessi, la fiducia nelle proprie capacità di apprendimento e di crescita, il riconoscimento delle proprie potenzialità e poi la stima di tutti gli altri che possono insegnarci, ispirarci, trasmetterci qualcosa in ogni momento.

## **C** come **CREATIVITÀ**

La creatività come antidoto all'omologazione e come volontà e capacità di ricercare e combinare, ognuno a proprio modo, tutti gli elementi che ci rendono liberi di esprimere noi stessi e di dare un contributo originale al mondo in cui viviamo.

## **I** come **INTRAPRENDENZA**

L'intraprendenza come elemento essenziale sia per andare incontro agli altri sia per costruire, con curiosità e grinta, pezzi di conoscenza, di esperienza, di vita attraverso cui crescere.

## **T** come **TRAGUARDI**

La volontà di fissarsi dei traguardi che, pur nella loro provvisorietà e parzialità, aiutano a segnare delle tappe di crescita da celebrare e da valorizzare.

## **A come AMORE**

Essenzialmente l'amore per la vita che rende possibile, a ognuno di noi, di essere allo stesso tempo maestro e allievo dell'arte di crescere, capace di riconoscenza, di gratitudine e di compassione verso se stesso e gli altri.

# Sette cose che non devo fare se voglio dare un senso al mio percorso

di *Antonella Dedini*

## **Non pensare di dover crescere per forza**

In un momento in cui le vite tendono a contrarsi per molti, crescere potrebbe essere una possibilità, non un obbligo. Posso anche pensare di fermarmi un attimo a riflettere e aspettare. È già un buon inizio.

## **Non credere che la crescita possa essere imposta**

Mi possono imporre cambiamenti, ma la crescita è prima di tutto un'evoluzione – o una rivoluzione – tipicamente personale. Vorrei imparare a resistere cambiando, nel tentativo, se è possibile, di riappropriarmi del mio destino, per esempio. Con impegno e autocritica. Solo dopo posso pensare di far parte di una comunità in crescita.

## **Non supporre che la crescita sia un prodotto**

La mia crescita vorrebbe essere uno stato d'animo, una condizione esistenziale, una predisposizione. Vorrei pensare a una crescita con misura e ponderata, senza mirare a risultati concreti immediatamente misurabili. Meno pianificazione e controllo e più intuizioni prospettiche connesse a progetti e sogni. Vorrei metterci il cuore.

## **Non convincersi che si sia cresciuti abbastanza**

Non credo esista una crescita perfetta, sferica. Credo di voler aspirare a una crescita elastica, mobile e fluttuante. Non è importante il punto di arrivo, ma il percorso e tutte le possibili vie laterali. Cresco se esploro più soluzioni e approfondisco.

## **Non confondere la crescita con la carriera**

No alla crescita forte, dura, urlata, aggressiva e competitiva. Sì all'affettività, all'umanità relazionale, all'empatia, mantenendo comunque la capacità di sfoltire e potare il superfluo.

## **Non immaginare una sola crescita**

Potrei moderare l'eccitazione scardinante del Nuovo imparando per esempio a rispettare la memoria, la storia delle persone, delle società, e accorgermi che esistono più crescite da scoprire, da riusare e da barattare.

## Non pensare di crescere da soli

Potrei crescere solo nella condivisione dei pensieri. Credo, infine, nella cooperazione e nella redistribuzione di questa crescita, se ci sarà, per una comunanza di intenti e di rispetto.

Tutti in cordata per fare «rete generativa», come dice Francesco Morace.



**Imprese & Sfide**

## Fiducia per crescere bene

di *Marialuisa Pezzali*

L'individuazione e la messa a sistema di nuovi modelli di crescita e dei relativi parametri di misurazione è una delle principali sfide che abbiamo davanti. Modelli più sostenibili, in cui fattori come l'etica, la collaborazione, la trasparenza, la responsabilità, la fiducia, la consapevolezza del bene comune siano fattori strategici e competitivi, non accessori. Fattori in grado di rendere prodotti e servizi vincenti sul mercato, ma all'insegna di una «crescita felice», per citare il libro di Francesco Morace, sostenibile non solo a livello sociale e ambientale, ma anche per il nostro sistema economico, la nostra tradizione, la nostra storia. Dove per «nostro» intendo di noi italiani, noi terra delle piccole e medie imprese che hanno fatto della relazione con il territorio le proprie fondamenta.

È un cambiamento che «dal basso» molti consumatori hanno già messo in atto e molti economisti hanno già teorizzato. Penso, su tutti, a Jeremy Rifkin che, nel suo ultimo libro *La società a costo marginale zero*, parla di un nuovo modello economico, che chiama *collaborative commons*, in cui sarà la condivisione a dettare le regole e il capitale sociale avrà un ruolo fondamentale, al pari di quello finanziario. Per misurare il vantaggio competitivo di un modello di crescita inteso in questo modo, servono però – oltre a nuovi modelli di business per le imprese – anche nuovi indicatori. E i tempi per la loro definizione sono maturi.

Aaron Hurst, imprenditore sociale, scrittore e keynote speaker, parla di *purpose economy*, un'economia in grado di connettere le persone a uno scopo comune, un'economia in cui il valore risiede nello stabilire uno scopo per i dipendenti e i clienti, consentendo la crescita personale e la creazione di una vera e propria comunità. Questa nuova era, secondo Hurst, sta già alimentando la domanda per tutta una serie di prodotti e servizi innovativi, una nuova generazione di imprese che hanno trovato metodi alternativi per creare valore, connettendo gli individui con la propria comunità.

Penso al modello americano delle B-corp, le *benefit corporation*, aziende for profit che vogliono però andare oltre l'obiettivo del profitto, creando un impatto sociale positivo. Imprese interessate al bene comune che fanno profitti. Molte di queste B-Corp sono compagnie tecnologiche.

La riflessione sul tema della crescita sostenibile è ormai «mainstream», la riprova sta nel fatto che quello che da molti viene ritenuto il più grande comunicatore del nostro tempo, Papa Francesco, l'abbia presa a oggetto della sua seconda enciclica *Laudato si'*. Definita l'enciclica verde, contro la «crescita a ogni costo», ha introdotto una sfumatura fondamentale nel dibattito sul clima e sullo sviluppo sostenibile, quella morale. Non religiosa: morale. «L'approccio ecologico – scrive Papa Bergoglio – deve essere anche sociale». E ai problemi sociali, questo l'auspicio del Papa, si risponde con le reti comunitarie.

I modelli economici, teorizzava Jacques Le Goff nel 1986 nel suo *La borsa e la vita*, sono sempre dettati da svolte culturali e ideologiche. E il successo mondiale di un libro come quello di Thomas Piketty (*Il capitale nel XXI secolo*), al di là della ricetta sulla patrimoniale globale, risponde evidentemente a una domanda di senso inespressa.

Il filo rosso che unisce queste riflessioni va nella direzione di una visione molto più umanistica dell'economia, più antropologica direi. E lo testimoniano molti dei fenomeni emergenti nel mondo dei consumi come la *sharing economy* (l'economia della condivisione) o la *crowd economy* (l'economia che sfrutta l'intelligenza collettiva, un modello che permette alle imprese di creare valore coinvolgendo gli utenti della rete). Fenomeni, dicono gli esperti, davanti ai quali non ha più senso parlare di B2B (Business to Business) o B2C (Business to Consumer), ma di H2H (Human to Human). Fenomeni che hanno riportato in primo piano un fattore intangibile come la fiducia. Recentemente ho intervistato Joe Gebbia, co-founder di Airbnb, il portale leader nel mondo per la condivisione e la prenotazione di alloggi: «sta tornando molta fiducia nel mondo – mi ha detto – e noi sulla fiducia abbiamo costruito il nostro modello di business». I numeri di quella che viene ormai identificata come la realtà simbolo della sharing economy sono impressionanti: presente con un milione di alloggi in più di 34.000 città e 190 Paesi nel mondo, dal 2008 ha ospitato più di 30 milioni di persone. Airbnb è valutata 25 miliardi di dollari, più della storica catena alberghiera Intercontinental, più di Marriott, poco meno di Hilton. In Spagna il numero di alloggi disponibili sulla piattaforma online ha superato l'offerta alberghiera. Non a caso, del resto, si dice che rappresenterà per il turismo dei prossimi anni una rivoluzione analoga a quella degli Holiday Inn negli anni Cinquanta-Sessanta. E L'Italia – questo in pochi lo sanno – è al terzo posto per numero di alloggi disponibili su Airbnb (più di 100 mila), preceduta solo da Stati Uniti e Francia.

Molti settori, anche i più restii a recepire il cambiamento, si stanno interrogando sulle nuove sfide che questi fenomeni stanno aprendo, in termini di riorganizzazione della domanda e dell'offerta, di nuovi equilibri nella filiera, di nuovi legami e nuove responsabilità con il territorio e di nuovi regimi di sicurezza. Penso alla mobilità, al turismo, alla ristorazione, alla formazione, ma anche al design, alla moda, all'editoria. E per ognuno di questi settori si potrebbero citare almeno una decina di startup, globali o locali, più o meno *disruptive*, che stanno anticipando, stanno «marcando» il cambiamento. Ho incontrato molti di questi innovatori, li ho intervistati per il mio programma su Radio 24, nel quale da dieci anni mi interrogo sulle nuove abitudini di vita e di consumo. Ho imparato a riconoscere le caratteristiche di un successo annunciato, che ritrovo nei più brillanti fra loro: entusiasmo, fiducia, pionierismo, propensione alla contaminazione e attitudine alla felicità. Solo così si «cresce» bene.

# Crescere grandi imprese

di *Alessandro Rimassa*

Oggi tutti dicono *startup*. A me piace la parola *impresa*, per la portata che il termine ha e perché le micro imprese sono nel DNA del nostro Paese, rappresentano la nostra storia e la nostra grandezza di capitale umano ed economico.

Ma poco contano le parole, è importante il gesto: oggi molti giovani che aprono startup, soprattutto in ambito digital, possono tranquillamente farlo a San Francisco, Londra o Tel Aviv. Se decidono di rimanere in Italia e di aprire qui le loro aziende, compiono un atto di amore verso il Paese, investono sul futuro dell'Italia e quindi il loro gesto ha un valore etico, sociale, politico. Chi fa impresa in Italia compie, cioè, un grande gesto politico con valore sociale.

## Cinque regole

Per fare bene impresa, cioè per crescere grandi aziende, dobbiamo tenere a mente cinque regole.

### 1.

Avere un'idea di successo significa che la prima idea non è per forza buona, dobbiamo continuare a ragionare, a confrontarci, a sperimentare. Finché non ne troviamo una che possa riscuotere successo. Non deve per forza essere qualcosa di completamente nuovo, può anche essere il miglioramento di prodotti o servizi che già esistono.

### 2.

Creare un team competente e affiatato: da soli non si va da nessuna parte, spesso dico che uno più uno è maggiore di due, e che uno più uno più uno è molto maggiore di tre. Questo principio antimatematico è vero e verificato nella realtà, perché a vincere sono le squadre, non i singoli, ma appunto i team capaci di sostenersi e completarsi a vicenda.

### 3.

Seguire un modello di business coerente con la mission e la visione aziendale ancor prima di occuparsi della redazione di un business plan: è inutile fare i conti se prima non sappiamo delineare un modello che ci permetterà di fatturare. Dobbiamo ragionare – qui si in maniera *disruptive* – sui modelli di business, altrimenti rimaniamo incastrati in modalità di fare azienda superate e non riusciamo a trovare la strada giusta per far crescere la nostra impresa.

### 4.

Tenere in conto la fase di test, che verifica se l'idea imprenditoriale ha o meno successo sul mercato: posso pensare di avere un'idea geniale, ma se non la verifico sui potenziali clienti non

sarò mai sicuro che sia così. Andare per tentativi e sperimentarli è fondamentale per incontrare la strada vincente.

## 5.

Investire nella comunicazione per convincere potenziali finanziatori e per presentare il proprio prodotto o servizio ai clienti: posso avere il prodotto più bello del mondo, ma se lo tengo nascosto in un armadio nessuno lo saprà mai. Un'azienda sana che vuole crescere deve investire almeno il 15% del fatturato in comunicazione, branding e marketing: è provato, chi lo fa cresce, le altre decrescono. Una startup deve considerare una percentuale maggiore, perché all'inizio deve prevedere investimenti pesanti in comunicazione e trovare idee *out of the box* per rendere virale il proprio messaggio.

### Cinque pensieri

Ci sono, poi, altri cinque concetti, non regole ma pensieri, suggerimenti, modi di agire, che sono fondamentali per relazionarsi col mondo che ci circonda, oggi in costante cambiamento. Per crescere grandi imprese non solo nel conto economico ma soprattutto in quello valoriale e sociale.

### *Il piano B, quello C e anche quello Z*

Successo è un participio passato, quindi sapere prima che cosa accadrà dopo è impossibile. Dobbiamo credere nelle nostre idee, dopo averle sperimentate e verificate, e insistere per farle crescere. Un imprenditore è tale se crede in quello che fa, anche sbagliando, perché pensare che tutto fili liscio è assurdo: per questo dobbiamo sviluppare contemporaneamente molte soluzioni e vie d'uscita, si devono sempre avere piani B, C, D, Z.

### *Social caring*

Il mercato oggi è fluido, liquido, in divenire, in mutazione. Significa che dobbiamo saperlo ascoltare, attraverso le orecchie e gli occhi dei nostri clienti, attraverso cioè una continua fase di ascolto che possiamo portare avanti specialmente con i social media. Si chiama *social caring*: è quell'insieme di operazioni di ascolto e di attenzione al cliente che si devono portare avanti ventiquattr'ore su ventiquattro, sette giorni su sette.

### *Le opportunità esistono*

Le opportunità professionali e imprenditoriali ci sono, anche se sono poche e frammentate, ma quella che stiamo vivendo è una crisi culturale, con un aspetto economico e finanziario, che fa sì che il problema sia appunto culturale, non economico e finanziario. Questo significa che dobbiamo lavorare per ricostruire la voglia di fare, la proattività, la capacità di puntare sul futuro.

### *Il lavoro cambia*

È necessario cambiare la nostra idea di lavoro, che non è più a tempo pieno e indeterminato dietro a una scrivania, ma sta diventando sempre più flessibile in termini sia di spazio sia di tempo. Con questo cambia anche la formazione, che deve modificarsi nel modo di insegnare, sempre più esperienziale e sempre meno frontale, mnemonico, passivo, diventando così un vero ponte col mondo del lavoro.

### *Formazione continua*

Formarsi ogni giorno è essenziale per capire il cambiamento ed essere protagonisti dell'innovazione. Formarsi significa frequentare un corso, leggere un libro, consultare articoli, seguire persone interessanti su Twitter, partecipare a convegni, guardare video... si devono fare tutte queste cose, sempre e continuamente, altrimenti si perde il futuro.

### **Valori**

Infine, voglio condividere un ultimo pensiero: cambiano i consumatori, cambiano i lavoratori, cambiano le imprese, cambia la società. Cambiano le persone, cambiamo noi, e oggi sempre più mettiamo davanti alle nostre scelte alcuni valori non più negoziabili: rispetto, trasparenza, merito non sono parole al vento, ma quei valori che riconosciamo come imprescindibili. Le imprese che non li metteranno al centro della propria opera, non avranno in futuro né lavoratori né consumatori. Non esisteranno più. Le imprese che sapranno interpretarli e renderli parte stessa del proprio brand, interpreteranno al meglio quel marketing relazionale e fiduciario su cui si baseranno i consumi di un domani che arriverà molto prima di quanto pensiamo. È così che si fanno crescere grandi imprese: pensando ai singoli termini «crescere» «grandi» «imprese» e cogliendo per ognuno di essi il significato più profondo.

## La voce del salmone

di *Michela Bondardo*

Lo confesso. Sono nata salmone. E non perché il mio colore è rosa.

Il primo segnale risale a quando, ai tempi delle scuole elementari, la mamma avrebbe voluto iscrivermi a un noto istituto di suore di Padova dove vigeva la regola del bacio della mano alla madre superiora. Niente da fare. Il salmone che è in me (mi viene in mente il Berlusconi che il giornalista Beppe Severgnini con terrore vedeva occhieggiare in una grande maggioranza degli Italiani) si rifiutò di agire come le convenienze avrebbero richiesto.

Da allora non sono migliorata, anzi. L'osservazione della realtà mi ha sempre più convinta che l'accettazione passiva dello *status quo* è tutt'altro che una necessità o addirittura un merito. Banalizza le relazioni e, poco a poco, toglie colore e smalto al vissuto delle persone.

Da queste esperienze è nata l'idea di un progetto/rubrica/blog/boh per raccontare storie di persone che si sono trovate a vivere controcorrente non per partito preso, non per mancanza di capacità di adattamento ma solo perché i loro comportamenti rispecchiavano valori in cui credevano con passione e ai quali non si sentivano di rinunciare.

Lo so che tutto questo suona molto fuori moda, persino un po' puerile e sentimentale ma da buon salmone non resisto alla tentazione di provare ad aprire qualche spiraglio su realtà di vite diverse da quelle che ci vengono proposte abitualmente, quasi come se non ci fossero alternative possibili.

Alcuni tratti caratterizzano i comportamenti dei salmoni tali da renderne possibile l'identificazione.

Il primo è dato dall'agire sul piano dei fatti e non della dichiarazioni verbose. Questo comporta una serie di conseguenze piuttosto complesse, prima fra tutte quella di non accettare compromessi tali da penalizzare la posta in gioco. E qua, come si dice in gergo, casca l'asino, perché quando si tratta di rinunciare a vantaggi personali in cambio del tener fede ai propri valori, allora la faccenda cambia e le pecore si sprecano.

Immaginazione, coraggio, capacità di visione, spirito critico e humor sono senz'altro qualità accertate nel salmone che è riuscito a mantenere ferma la barra dei suoi valori e a produrre cambiamenti costruttivi, piccoli o grandi, nell'ambiente in cui si muove. Di solito si riscontra anche una buona dose di disciplina, curiosità e senso del limite che si potrebbe anche definire – oso un altro termine da salmone – umiltà.

Ma com'è possibile, potrebbe dire il lettore ormai esausto dalla lettura e dalla presenza di eserciti di *yes men & women* che scorrazzano indisturbati in ogni angolo visibile del pianeta? È possibile perché il salmone si muove agile, senza pregiudizi e paure (da non sottovalutare la paura di essere ricattato per i numerosi e polverosi scheletri che si trovano abitualmente nascosti negli armadi dei soliti noti) su livelli diversi di quelli precostituiti, guidato dalla volontà di dare senso e contenuto ai suoi gesti.

La sua energia è data dal fatto che non si aspetta di raggiungere la meta con un colpo di coda ma lavora con pazienza e determinazione sicuro che ne valga la pena perché i risultati conteranno non solo per lui ma per tutti quelli che, come lui, con generosità, impegno e senza timore di rischiare, credono si possano cambiare le cose, a partire da noi.

## Senza aspettare Godot

di *Debora Oliosi*

Ho iniziato a 28 anni, con la mia startup nel mondo del web marketing, che all'epoca si chiamava solo «nuova impresa» e che oggi è sul mercato italiano come uno dei partner più affidabili nel suo settore. Ho abbracciato per caso e vinto la sfida di un'azienda di lavorazioni meccaniche acquisita sull'orlo del fallimento e rivenduta in utile dieci anni più tardi, nel bel mezzo di una delle più grandi crisi economiche che potremo ricordare. Ho imparato a conoscere l'e-commerce da vicino, con quel rischio imprenditoriale che fa parte del mio DNA. Dopo undici anni di fatiche e di successi uno dietro l'altro, oggi ho associato il mio nome alla formazione e al turismo dell'esperienza: la formazione dell'accoglienza e il turismo delle «mani in pasta». Della tradizione e della vita vissuta con gli occhi dei locali. Quello che meglio ci permette di raccontare l'Italia che tutto il mondo ci invidia.

Credo che per crescere serva prima di tutto l'entusiasmo. La propensione a guardare i problemi con gli occhi di chi vede prima le opportunità. La capacità di tirarsi su le maniche senza aspettare Godot. Perché – ne sono certa –, nel caso dovesse arrivare, Godot si farà sentire.

Credo che la crescita personale sia la crescita del gruppo. E che la crescita del gruppo sia quella delle comunità.

Credo che crescere sia puntare prima di tutto al proprio sorriso. Perché un sorriso vero è un circolo virtuoso di sorrisi nuovi.

Credo che la crescita della comunità sia la crescita del singolo. Che le istituzioni dovrebbero imparare ad ascoltare di più e i cittadini a chiedere meglio. Però ho visto con i miei occhi i sindaci e gli assessori di dieci comuni diversi mettersi in gioco per un unico progetto condiviso di promozione territoriale e ho pensato che non è vero che in Italia le cose vanno tutte male.

Credo che gli attori della crescita siano le persone che non si arrendono al primo ostacolo. E neanche al secondo. Quelle che ci mettono il cuore. Quelle che nei loro occhi vedi una luce che ti fa pensare che se le segui la strada è quella giusta. Anche – o soprattutto – perché la prendono contromano.

Credo che nella mia personalissima classifica di cose che meritano attenzione al primo posto si trovi la parola tempo. Quello di qualità. Quello di valore. Quello che poi alla fine io chiamo Vita.



## Consapevolezza e ossigeno digitale

di *Riccardo Donadon*

Parlare di *digitale* oggi è come parlare dell'ossigeno o dell'acqua. Nell'economia moderna, nella società in cui viviamo rappresenta un elemento fondamentale. E non può più essere visto come un'opzione o come qualcosa che può convivere con un'altra dimensione che ne prescinde. Non può più esistere un responsabile marketing che non abbia anche la responsabilità del canale digitale. Non può più esistere un responsabile di qualsiasi voglia struttura aziendale che non usi gli strumenti digitali. La profonda accelerazione tecnologica degli ultimi trent'anni ha cambiato tutto, la «consumerizzazione» della tecnologia ha pervaso tutte le categorie sociali e professionali ma soprattutto ha progressivamente cambiato i comportamenti sociali delle persone.

La *digital transformation* delle aziende non è un'opzione da valutare, ma un'azione di consapevolezza. È fondamentale per la sopravvivenza dei modelli di business. Tutto deve essere riscritto in una logica digitale. Si è sfumata la definizione del cliente e del consumatore, i nativi digitali sono i nuovi clienti: clienti che utilizzano nuovi strumenti, clienti che hanno nuovi modelli di riferimento, nuovi valori ed esprimono bisogni ed esigenze d'acquisto differenti.

La recente crisi dei mercati ha favorito questo cambiamento e ha accelerato alcuni comportamenti, ma il processo è frutto di un'evoluzione costante che inizia negli anni Duemila, quando con il Web 2.0, si sviluppa la cultura *open*. Il concetto *open* si riferisce all'apertura dei software e all'architettura delle piattaforme. Tale comportamento viene enfatizzato dal fatto che l'utente in quegli anni dimostra di non voler essere passivo e compiere solamente azioni di download delle informazioni, ma ambisce a essere un contributore attivo che crea contenuti e si orienta verso l'upload delle informazioni. Prendono vita piattaforme come Wikipedia nel 2001 e Facebook nel 2005, e nel 2006 avviene il lancio di Twitter. La particolarità che accomuna tutte queste piattaforme è data dal fatto che funzionano solamente se l'utente carica dei contenuti. Wikipedia, che oggi ha riscritto completamente le logiche di accesso all'informazione e democratizzato la conoscenza, sarebbe vuota senza la nostra conoscenza, mentre Facebook non avrebbe nessun tipo di status o commento e in Twitter non ci sarebbero notizie senza di noi, senza un utente attivo.

Il cambiamento innesca quindi logiche di collaborazione nella creazione delle informazioni e nella condivisione di contenuti. Ma la condivisione non si ferma qui. Nel 2008 infatti viene lanciato Airbnb, di lì a poco UBER e inizia timidamente quella *sharing economy* che oggi sta rivoluzionando i modelli di business di tanti settori e non solo dei trasporti o dell'ospitalità.

Nel 2007 Apple presenta il primo iPhone, che con l'App Store fa una cosa fino quel momento impensabile: tira fuori il software dalle scatole e consente a chiunque sappia programmare di accedere a milioni di persone per vendere le proprie idee. Un negozio virtuale di applicazioni che è destinato a fare numeri importanti. Parallelamente Google non rimane a guardare, e presenta Android, un sistema operativo *open source*. Due player venuti «dal nulla» che riscriveranno il mondo della telefonia e daranno vita a quella che viene chiamata *app economy*. Ma soprattutto l'era del *mobile*, il reale motore del cambiamento e dell'incredibile accelerazione odierna, perché lo smartphone... è nelle nostre tasche.

Tutto questo ha portato ai giorni nostri, dove la rivoluzione incontra realmente il prodotto, nascono le stampanti 3D per il consumer e inizia il filone dei *makers*: gli artigiani 2.0 che guardano lontano e ragionano con una visione globale.

L'ecosistema degli imprenditori della rete si consolida e finalmente diventa «figo» pensare di creare un'azienda, di far nascere un prodotto. Diventa «figo» innovare, nell'accezione più bella e più nobile del significato dell'innovazione. I prodotti però sono costosi da realizzare, richiedono investimenti e catene produttive, c'è bisogno di finanza, ed è così che anche qui la rete e gli utenti rispondono. Così nel 2014 Kickstarter, piattaforma di crowdfunding supera, in poco meno di 18 mesi, 1 Billion \$ di donazioni *user generated* che consentono la nascita di tanti nuovi prodotti e aziende.

Ora è il tempo di Internet of Things, vale a dire prodotti connessi. La rete crescerà di 10, 100 volte in termini dimensionali in pochissimi anni e aumenteranno i dati: la rete, le persone, le cose sono infatti in grado di generare dati. E l'elaborazione del dato consente un cambiamento di processi in termini decisionali, una miglior conoscenza del comportamento dell'utente. Si inizia a parlare di *predictive marketing* ma soprattutto l'elaborazione del dato porta alla nascita di nuovi servizi, *learning machines* e Intelligenza Artificiale. Nuovi prodotti come l'Apple Watch, l'HomeKit e Google Jacquard per i tessuti o Amazon Fresh sono solamente l'inizio di ciò che sta per avvenire sui prodotti e sui servizi.

La «consumerizzazione» della tecnologia ci rende utilizzatori di molti device contemporaneamente.

L'adattamento e quindi la trasformazione sono le uniche strategie possibili. *Digital transformation* significa quindi avere la *consapevolezza* dal cambiamento, soprattutto nei settori d'interesse per l'azienda. Essere consapevoli significa conoscere ciò che sta nascendo e che potrebbe rappresentare un'opportunità o una minaccia. Conoscere nuove tecnologie, trend e comportamenti può portare a elaborare nuovi progetti aziendali che puntano anche a un cambio di *vision*, non più focalizzata su settori tradizionali, ma integrata con nuove logiche di processo.

Nuovi device possono aiutare a velocizzare e automatizzare alcuni processi, risparmiando tempo e ricavando informazioni fondamentali che portano al miglioramento dei prodotti e dei servizi. Queste informazioni si chiamano *dati* e la loro elaborazione facilita i processi decisionali dell'azienda e dell'utente. L'integrazione delle diverse esperienze porta a una maggior conoscenza della *customer journey*, fondamentale per capire che cosa il consumatore sta cercando e quali bisogni vuole soddisfare o l'azienda può creare. Tutto questo però è possibile se anche l'azienda cambia approccio e migliora le dinamiche interne, rendendole molto più collaborative e open. L'azienda deve dunque riscrivere i propri processi interni e aprirsi a un nuovo comportamento.

## #scaleup ecosystem

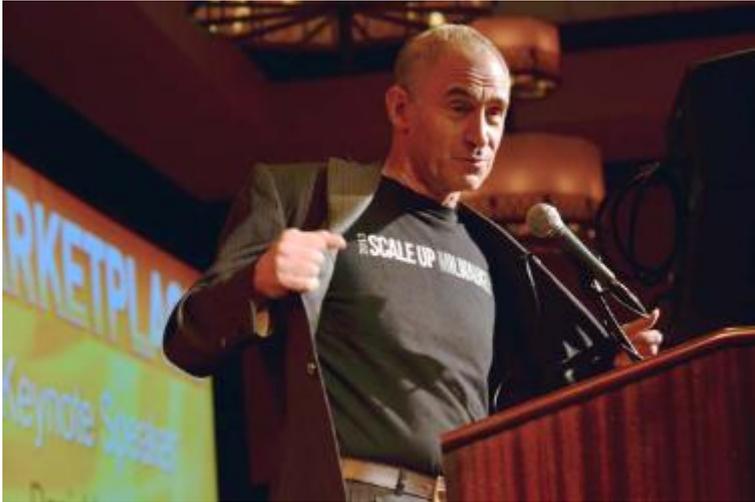
di *Luca Donelli*

La ricerca dell'equilibrio tra crescita, marginalità e controllo come prerequisito per lo sviluppo aziendale sostenibile è alla base della mia formazione accademica. A modificare questo paradigma sono intervenute successive esperienze lavorative, progetti di cooperazione tra associazioni imprenditoriali anche extraeuropee e soprattutto la collaborazione con Daniel Isenberg (@danisen), imprenditore, venture capitalist, professore e mentore. Ora è la crescita, lo #scaleup, l'obiettivo primario, mentre gli altri fattori (marginalità, controllo, ma anche innovazione, capitale umano e finanza) sono suoi facilitatori.

Gli ecosistemi imprenditoriali, sebbene condividano alcuni tratti a livello europeo/nazionale, assumono tuttavia caratteristiche estremamente locali. Solo alcuni ecosistemi sono intrinsecamente orientati a favorire la crescita delle imprese (è il caso di Silicon Valley o di Tel Aviv), altri ne hanno il potenziale. All'interno di quest'ultima categoria Isenberg e il suo team hanno identificato alcuni ecosistemi e lanciato progetti come Manizales Mas in Colombia (@ManizalesMas) e Scale Up Milwaukee (@ScaleUp\_MKE), con l'obiettivo di creare delle «growth obsessed & growth enabled region» attraverso l'intensificarsi del dialogo e della conoscenza tra imprese (startup, imprese familiari, PMI e multinazionali), policy maker, sistema finanziario, capitale umano, università, opinione pubblica e gli attori a supporto (professionisti, infrastrutture e non profit), uniti per rimuovere ogni ostacolo alla crescita.

A Milwaukee, dove «growth is in the air», ho parlato con persone coinvolte a vario titolo nel progetto, ho potuto comprendere meglio questa iniziativa e vedere i risultati dei primi due anni di lavoro. Lo *scalerator program* identifica venti imprese ad alto potenziale per inserirle in un percorso di crescita accelerato che prevede un contatto intensificato con l'ecosistema attraverso momenti di incontro nei quali tutti gli interlocutori coinvolti sono motivati a partecipare per le ricadute positive che ricevono (l'area marketing delle multinazionali per esempio lascia le riunioni con le startup portando con sé idee creative; l'area corporate della banca aiuta lo sviluppo di loro futuri solidi clienti). In questo modo i venti imprenditori selezionati possono assorbire e adattare prassi e processi che permettono di ragionare già in vista della futura espansione. Ciò non significa un'inutile burocratizzazione delle PMI, ma la possibilità di impostare fin da subito i propri meccanismi in modo che la scalabilità della struttura e la gestione di «ordinarie emergenze» non siano fonte di distrazione per l'imprenditore che può, per contro, focalizzarsi sulla crescita. Sono proprio la condivisione, la motivazione degli attori e l'incremento della traiettoria di sviluppo delle imprese coinvolte (che mediamente ha superato il +25% in volume e posti di lavoro) i primi «felici» segnali del successo di tale approccio alla crescita.

In Europa questa dinamica si è manifestata nei cluster industriali, sviluppatasi anche in Italia per intensificare la collaborazione all'interno di una filiera produttiva e il suo dialogo con gli altri attori del territorio. Un approccio più trasversale tra settori sarà la nuova frontiera? Noi ci stiamo provando; #scaleupeurope.



## Stella cometa

di *Michele Alessi*

Guardo i miei sei nipoti giocare in giardino e penso alla loro crescita, felice davvero; il primo dentino, due passettini stentati... una piccola conquista ogni giorno. Che stagione affascinante! A tratti li vedo anche scontrarsi: brevi bisticci veloci che subito scompaiono nel nulla da cui sono nati. Anche su questo fronte hanno bisogno di crescere, ma qui troveranno maggiori difficoltà. E, se non impareranno, rischieranno di farsi male sul serio, quando quell'altro tipo di crescita sarà arrivata a compimento. Hanno bisogno di imparare a crescere insieme.

Poi penso a un altro tipo di crescita. La famosa crescita economica di cui lamentiamo la mancanza, come se fosse la soluzione di tutto. Ma – dico io – quando l'abbiamo avuta, la crescita, ha risolto tutto? Alla mia età, ricordo abbastanza bene il tenore di vita degli anni Sessanta, quando il mitico PIL era 100 volte inferiore a quello attuale ma non per questo le persone conducevano un'esistenza meno serena. Da allora, una crescita importante c'è stata. Ma non ci è bastata. In più, da occidentale, non posso non rendermi conto che questo modello non sarebbe comunque proponibile a tutta l'umanità, pena la fine del pianeta che ci ospita. E allora, se non è per tutti, è la soluzione giusta? Non credo.

Intendiamoci, io non so quale sia il modello di sviluppo capace di proporre una soluzione buona per tutti. Ogni tanto formulo delle ipotesi ma mi vergogno persino a esporle. Penso però che siamo qui per provarci. Forse ognuno di noi può provare a coltivare il proprio orticello con cura, senza dimenticare che fa parte di un orto immensamente più grande; interconnesso con miliardi di altri orticelli. Forse anche noi adulti, come i miei nipotini, abbiamo bisogno di imparare meglio a crescere insieme.

Il mio orticello professionale, da tanti tanti anni, è un ufficio ai piani alti di un'azienda. E di questo vorrei parlare.

Delle aziende, vorrei provare a sostenere la reputazione, l'utilità in uno scenario futuro. «La signora industria ha una pessima reputazione», recita tra l'altro Michele De Lucchi in un poetico video che ha usato per presentarsi alla convention Alessi dei giorni scorsi. Condivido, ma che peccato! Perché mai l'azienda, l'industria, l'impresa, l'organizzazione dentro e fuori dalla quale tante persone interagiscono, e che è una delle strutture centrali della nostra epoca, dovrebbe avere una pessima reputazione? Forse perché la stiamo usando male. Noi che la gestiamo, coloro che vi prestano la loro opera, i governi che dettano le regole e creano il contesto all'interno del quale l'impresa nasce e cresce e, più importanti di tutti, le persone che, decidendo di acquistare o non acquistare prodotti e servizi di una certa impresa, più di tutti ne determinano le sorti.

Il mio punto, e l'unico contributo che credo di poter dare a un dibattito sulla crescita, non è certo un colpo di genio. Vorrei semplicemente ricordare a tutti che l'impresa custodisce nel suo DNA gli elementi che le permetterebbero di crescere bene favorendo al tempo stesso la buona crescita del contesto in cui è insediata. Di crescere insieme a tutti gli stakeholder con cui viene in contatto.

Supponiamo di avere un'idea imprenditoriale valida e di voler usare bene un'impresa per concretizzarla. Che cosa dovremmo fare, in estrema sintesi? Tratto solo i tre temi principali.

Primo tema: il lavoro delle persone. Dato che per definizione l'attività dell'impresa presuppone il coinvolgimento di un certo numero di individui, dovremmo organizzare e valorizzare il lavoro di un certo numero di collaboratori. Organizzare bene il lavoro significa anche, secondo me, mettere le persone in condizione di trarre soddisfazione dal proprio lavoro. Un lavoro in cui mi sento realizzato è uno stimolo straordinario: renderò molto di più e al tempo stesso sarò, appunto, più soddisfatto. Non sarebbe, questo, un bel modo di crescere insieme? L'azienda cresce perché il lavoro rende di più e il collaboratore cresce perché è più soddisfatto (oltre che, perché no? più remunerato – ma questo lo vediamo dopo).

Secondo tema: il prodotto. Un'azienda ha successo se i suoi prodotti sono apprezzati dai clienti un po' di più di quel che costano. Anche qui è facile sostenere che le due soddisfazioni vanno, di principio, insieme: clienti soddisfatti fanno l'azienda soddisfatta. Chiedo persino scusa per l'ovvietà della tesi.

Terzo tema: il profitto. Quando ho iniziato a fare l'imprenditore, il profitto era una vera e propria parolaccia: sapevi che dovevi realizzarlo, per andare avanti, ma non lo potevi neppure menzionare. Ora, supponiamo che il profitto sia usato bene: per supportare l'attività dell'impresa *in primis* e poi per remunerare, e quindi attirare, il capitale di rischio e per garantire in definitiva la continuità sua e dei posti di lavoro (remunerati magari un po' meglio quando il profitto è migliore...). Questo fare profitto insieme, non sarebbe forse un bel modo di crescere insieme?

Quel che vale in questi tre casi vale poi, *mutatis mutandis*, per tutte le relazioni che l'impresa intrattiene. Ripeto: l'impresa, per sua natura, ha nel proprio DNA la formula per crescere insieme a tutto il contesto, si tratta di riconoscere questo aspetto e metterlo al centro, avviando un circolo virtuoso fra tutte le varie componenti.

Quanto bello e quanto utile sarebbe se il capo supremo di tutte le aziende, il consumatore, decidesse di premiare solo quelle che cercano di crescere insieme!

Per quanto mi riguarda, sia chiaro: non ci son mica riuscito a far funzionare sempre questo circolo virtuoso. Ho fatto molti errori e ho anche patito qualche delusione, ma né gli uni né le altre mi han tolto la voglia di provarci. Lavorare con questa stella cometa, seguendo questo riferimento, è molto più motivante. E mi dà la sensazione che la signora impresa può facilmente tornare ad avere una migliore reputazione e un ruolo riconosciuto nel modello che verrà.

## Capitano a prua

di *Giulio Cesareo*

Il grafene è un nano materiale a base di carbonio dalle proprietà straordinarie, capace di migliorare le caratteristiche dei materiali a cui viene aggiunto. Directa Plus, nata nel 2005, è tra i migliori produttori di grafene al mondo, e ne ha testato e sta testando le applicazioni in moltissimi settori. Un'azienda aperta, col capitano a prua, per una crescita felice.

Credo nella crescita felice. Felice perché un'azienda che cresce nel modo giusto porta valore a chi la crea ma anche a chi ne fa parte, a chi lavora con essa – fornitori, partner, clienti – e al territorio dove essa nasce e si sviluppa: i nostri collaboratori della prima ora sono per la maggior parte in azienda, e sono diventati parte del team dirigenziale; il nostro primo prodotto consumer atterrato sul mercato, le ruote e le gomme per biciclette contenenti grafene, ci è arrivato grazie a una partnership con il Gruppo Vittoria; quanto al territorio, è tuttora il nostro primo bacino di recruitment del personale; abbiamo ricercatori eccellenti che abitavano già a due passi da qui.

Credo nella forza delle relazioni, probabilmente il primo driver della crescita. Un collaboratore motivato, *engaged*, è un asset inestimabile: per crearlo serve dare fiducia, delegare, lasciare andare in prima linea il proprio team. Un partner coinvolto, con cui si condividono, prima dei profitti, know-how e segreti industriali, trasforma una semplice collaborazione in un'unità di intenti, diventando quasi parte dell'azienda stessa.

Credo nel coraggio di aprirsi – «Senza coraggio non si inizia un viaggio»: è scritto nel murales sulle pareti delle nostre Officine del grafene –, di condividere risorse e conoscenze; un modo di fare impresa nuovo in un contesto nuovissimo, globale, veloce, in costante comunicazione. Un'impresa fluida, flessibile, rapidamente adattabile, sia verso l'esterno sia all'interno dell'organizzazione. Con un imprenditore che non può più essere seduto in alto, in una posizione sicura e riparata, ma che sia capace di remare forte insieme alla sua squadra. L'ho provato sulla mia pelle, e ho scoperto quello che sospettavo già da un po': che è molto più divertente fare il capitano che sta a prua con i marinai, invece che quello che sta chiuso in cabina.

# Rinascimento

di *Renata Borgato*

L'attuale assetto della società è fortemente in crisi. C'è bisogno di nuovi riferimenti e le imprese potrebbero assumere un ruolo importante nell'individuazione di un modello per la società. Peraltro già in altri periodi storici è dalle imprese che sono partiti i processi di crescita: emblematico per esempio è quanto avvenne nel Rinascimento, quando il fulcro dello straordinario fiorire di creatività e conoscenza partì proprio dalle imprese artigiane.

Ma quali caratteristiche devono avere oggi le imprese per avviare un processo di crescita utile a tutti i soggetti della società, una crescita felice appunto? Il raffronto con il Rinascimento ci aiuta a individuare la prima delle condizioni: lo stretto collegamento tra il fare e il pensare. Alla base delle scelte operative contingenti occorre porre una *vision* frutto di riflessione, complessa, che scorga nel successo d'impresa qualcosa di più ampio e sistemico del semplice ed egoistico profitto immediato. Il management compie le proprie scelte ispirandosi al concetto di responsabilità sociale e intraprende iniziative finalizzate non solo al profitto dell'impresa stessa, ma anche a contribuire al benessere e all'interesse della società. L'impresa si considera come parte del tutto, non pone i propri interessi al di sopra di quelli collettivi e interpreta in questa chiave il proprio rapporto con l'ambiente e con la società civile.

Favorire un felice connubio tra etica e strategie d'impresa aumenta le opportunità che, al contrario, vengono spesso compresse da comportamenti aziendali egoistici, di breve periodo, ciechi alle conseguenze delle proprie scelte.

La responsabilità civile serve a legare funzionalmente le tre dimensioni della crescita imprenditoriale – quella competitiva, quella economica e quella sociale – con una forte tensione verso il bene condiviso. Impresa e territorio interagiscono scambievolmente per produrre risultati economici e per migliorare complessivamente la qualità di vita dei residenti.

In questo orizzonte di senso, la formazione aziendale diviene uno strumento essenziale per adeguare i comportamenti e le capacità dei singoli alle esigenze dell'organizzazione, ma anche per far crescere complessivamente le persone e far emergere l'interdipendenza tra i diversi soggetti presenti in azienda.

## Crescere attraverso «proposte di senso»

di *Claudio Dellerà*

La crisi della grande impresa e la contemporanea emersione di casi di successo contraddistinti da soluzioni organizzative impensabili sino a dieci anni fa, rendono oggi estremamente complesso identificare che cosa sia necessario per crescere.

Fenomeni come il *crowdsourcing* oppure la *circular economy* richiedono a manager, imprenditori, ricercatori e policy maker di ripensare significativamente i modelli di crescita partendo dalla consapevolezza che i paradigmi passati risultano essere di difficile applicazione nella società attuale e dalla necessità di valorizzare energie, creatività e imprenditorialità sempre più distribuite e diffuse.

Fare ricerca nell'ambito della «gestione dell'innovazione» significa offrire a individui e organizzazioni strumenti e modelli che consentano di riconoscere fenomeni nuovi, sviluppare interpretazioni personali e propositive a supporto dello sviluppo di proposte di «senso»: proposte in grado di migliorare le esperienze delle persone a cui vengono offerte, di incorporare nuovi significati e valori, di supportare la crescita di chi le avanza ma anche di chi le riceve.

## Educazione interetnica al contrario

di *Elena Carrera*

Avere il coraggio di denunciare quello che non va, proporre cambiamenti e trovare la grinta per metterli in pratica. Anche dopo gli iniziali entusiasmi. Questo per me significa farsi promotori di crescita. Da anni dedico buona parte del mio tempo libero ad aiutare bambini e ragazzi stranieri, i nostri futuri cittadini, non solo seguendoli nei compiti scolastici ma facendo scoprire il nostro bel Paese anche alle loro numerose famiglie. Conoscendole mi sono trovata a dover spiegare loro, non senza una certa con qualche paura, che i pregiudizi nei confronti degli extracomunitari sono anche il frutto di un comportamento scorretto da parte di alcuni nuovi venuti, che ha portato a comprensibili (non dico giustificabili) atteggiamenti di chiusura e diffidenza. Ma mi sono anche resa conto che, a volte, non rispettano le regole solo perché non le conoscono o nessuno le ha spiegate loro. Già, il rispetto delle regole, ma proprio tutte, inizia dalla famiglia e non dalle convenzioni transnazionali e universali imposte per legge. Tutto comincia da lì.

Impegnarsi a scuola non basta, ricordo spesso ai miei cuccioli Juxy, Najat, Samar, Pedro, Hazal, Agris e poi ancora Mohamed, Soledad e Nadà. È altrettanto importante che i loro genitori rispettino la scadenza dell'affitto e della mensa scolastica, che non sprechino alimenti e indumenti (spesso regalati) e imparino le regole di buon vicinato; mentre per i più piccoli l'impegno è tenere pulito il giardino e il parco dove giocano e per i fratelli maggiori è non compiere atti vandalici a danno di edifici pubblici.

Queste nuove famiglie saranno sempre più il nostro futuro interetnico, ma se non conoscono le regole della civile convivenza del Paese che li ha accolti perché dovrebbero impegnarsi a rispettarle? Già, semplice, mi ripeto spesso. Perché mai?

Così, insieme ad altri volontari stiamo facendo educazione interetnica anche al contrario, cioè a favore del patrimonio locale in cui vivono gli extracomunitari e che invece troppo spesso viene messo da parte da chi non vuol correre il rischio di essere considerato un bigotto tradizionalista. Eppure vanno rispettati anche i valori popolari locali e non solo quelli extra-UE. È giunto il momento di dirlo, serenamente senza paure e vergogne.

In questo gioco di squadra di inclusione al contrario non possono certo mancare anche istituzioni ed enti che, facendo la loro parte, possono creare un nuovo percorso in cui tradizioni locali convivono con nuovi stili di vita multiculturali. I comuni potrebbero adottare piani regolatori attenti al patrimonio pubblico ambientale e immobiliare: pulire e riqualificare edifici storici oppure trasformare aree dismesse in nuove aree verdi o orti pubblici potrebbe essere un buon inizio. Lo vediamo ogni giorno: se interi quartieri e rioni storici vengono lasciati andare in rovina verranno presi in affitto solo da persone disagiate perché meno cari. Se venissero invece ristrutturati potrebbero far evitare alle amministrazioni di consumare nuovo terreno agricolo delle periferie per edificare il nuovo. Siamo in tanti ad avere scelto di vivere in corti storiche del centro – e non in un grattacielo cittadino in classe A+ – proprio per prenderci cura di edifici che lentamente stanno ritornando a splendere regalandoci scorci inaspettati e suggestivi. Crediamo nei piccoli paesi delle province italiane e li consideriamo patrimonio e tradizione da tutelare, conservare e tramandare. Anche agli stranieri.

## Essere grandi non basta

di *Luca Testoni*

Sono tanti quelli che pensano di essere cresciuti. Viceversa, spesso sono semplicemente diventati grandi.

La differenza tra «diventare grandi» e «crescere» non si applica solo alle persone (dove già, in ogni caso, la distinzione è complessa): può essere declinata anche su entità e organizzazioni, su aziende e giornali.

«Diventare grandi» è stato a lungo l'unico obiettivo delle aziende, anche di quelle editoriali. Non c'era alcuna distinzione di qualità, relativa al *come* questo percorso avveniva. Al contrario, proprio questo fattore qualitativo (il «come» si diventa grandi) è il vero segreto del crescere.

In fondo, per diventare grandi è sufficiente aumentare le proprie dimensioni, *ergo* incrementare il fatturato, cosa che abitualmente ha dei riflessi positivi anche sul conto economico, ovvero sui guadagni.

Per crescere invece è necessario guadagnare una certa consapevolezza di sé. Di sé come persona, ma, si è detto, di sé anche come azienda. Questo significa prendere coscienza del ruolo che si sta giocando nel contesto in cui si opera. Di conseguenza, si traduce nel compito di tener conto e interiorizzare quella molteplicità di fattori sociali che sono influenzati dal proprio comportamento.

Ed ecco, dunque, che il «come» si diventa grandi finisce per tradursi nel «come» ci si rapporta con il mondo esterno. È evidente la simmetria con l'evoluzione psico-sociologica dell'individuo impegnato a trasportare il sé al proprio esterno.

Ed è anche interessante come questa riflessione sull'evoluzione del «diventare grandi» coincida con l'evoluzione delle teorie della *corporate social responsibility*. La prima teoria (siamo negli anni Settanta) si basava sull'assunto per cui il solo «onere sociale dell'azienda era pagare le tasse» (Milton Friedman). Oltre trent'anni dopo, il ruolo dell'azienda era diventato non solo quello di interagire con i suoi stakeholder, ma anche quello di considerare nel proprio operato la creazione e la distribuzione del «valore condiviso» (Michael Porter).

Crescere, insomma, è quel percorso per cui un soggetto assume, consolida e rafforza il proprio ruolo in un contesto sociale. In quest'ottica, si perde completamente la connotazione negativa che il «diventare grandi» ha sempre richiamato e il «diventare grandi crescendo» assume la connotazione positiva del riconoscimento sociale: un premio che la società (ovviamente, in situazioni di trasparenza) concede a chi lo merita.

Ecco dunque perché anche chi ha deciso di intraprendere un'avventura editoriale come ETicaNews ha accettato di avere dimensioni piccole e di vederle aumentare con passi frazionari, evitando le scorciatoie. Non ha scelto di diventare grande, ha scelto di crescere.

Buona crescita a tutti.

## Diffondere imprenditorialità per diffondere crescita felice

di *Emilio Paccioretti*

Per Francesco Morace la crescita felice è un affascinante visione che concepisce l'innovazione e lo sviluppo del nostro Paese – e finanche del pianeta –, attraverso grandi investimenti in risorse creative tali da interrompere e invertire la spirale mortale del consumo dissennato e autodistruttivo delle risorse disponibili. Nella sua visione evolutiva, oggi potremmo cominciare a liberare nuove energie materiali e intellettuali disponibili all'infinito, grazie alla loro sostenibilità e rinnovabilità. La «crescita felice» rappresenta inoltre una fiduciosa antitesi a ogni ipotesi di decrescita che, già nella sua semantica, conterrebbe un senso depressivo, tale da indebolire la fiducia in qualsiasi ipotesi di cambiamento futuro.

La crescita felice, come inversione radicale delle tendenze recessive degli ultimi anni, ha bisogno però di «attori» sociali e di nuovi protagonisti, quali solo gli imprenditori con la loro imprenditorialità sanno essere.

Gli imprenditori e le imprenditrici, come tutti coloro che in caso di necessità agiscono con coraggio, decisione e sistematicità pur in assenza di certezze rispetto al risultato, sono una costante nelle diverse e successive economie inventate dall'essere umano. I primi imprenditori potremmo già identificarli in epoca preistorica, tra i cacciatori raccoglitori; i penultimi nel Settecento, con il ruolo di artigiani e commercianti che insieme danno vita in Europa alla prima «rivoluzione» industriale. Oggi gli ultimi potrebbero essere i nuovi *makers* contemporanei, impegnati sulla frontiera di un'«economia digitale» in grado di reinventare tutte e tre le economie precedenti: agricola, industriale, dei servizi. Rivitalizzandone ognuna e facendo di ogni fattore un'opportunità di innovazione.

Ma che cosa intendiamo per imprenditorialità? «Una prima accezione, generica, è quella che troviamo già in Dante nel Canto II dell'Inferno. Il poeta è colto dal timore di non riuscire nel viaggio in cui si è imbarcato e confessa al lettore (Inf. II.41) che «pensando, consumai la 'mpresa». Spaventato e incerto si ferma a rimuginare colto da quella paura che – come Virgilio poi gli spiegherà (Inf. II.48) – allontana gli uomini da onorate imprese, facendo loro scambiare ombre per mostri («sì che d'onrata impresa lo rivolve, come falso veder bestia quand'ombra»). Certamente una «lettura epica-che però-ben si adatta alle peripezie che coinvolgono gli imprenditori in un periodo di crisi come quello attuale. Forse in molti, come Dante, si sentono quotidianamente stretti dalla paura di aver accettato un'impresa troppo gravosa per le proprie spalle», per usare le parole di Valeria Valotto (*Imprenditorialità. Futuro del lavoro, percorsi di formazione*, Milano 2015).

Oggi il significato di imprenditorialità è direttamente derivato da quello di impresa: un'azione che, se pur sistematica, è solo in parte prevedibile sia nei suoi esiti intermedi sia soprattutto nel suo esito finale. Un'azione più o meno pianificata ad alto grado di incertezza. I suoi interpreti – imprenditori e imprenditrici – sono individui singoli o organizzati dotati di tre principali caratteristiche personologiche: autostima con propensione al rischio, autonomia con

forza decisionale, senso dell'azione. Un gruppo sociale molto ampio e variegato che comprende tutti gli attori che animino l'economia in generale, profit e non profit e non solo di mercato.

Se concordiamo che l'imprenditorialità possa essere «la filosofia» della crescita e i nuovi imprenditori e le imprenditrici i suoi attori principali, il tema che dobbiamo porci è come e perché diffondere una cultura che favorisca il propagarsi di una «professionalità» tanto preziosa per il nostro futuro.

A nostro parere almeno quattro dovrebbero essere i livelli attraverso i quali declinare delle «politiche» imprenditoriali:

1. *politica culturale* in quanto promotrice di un approccio «educativo» che favorisca, fin dalla giovane età degli individui, comportamenti attivi, creativi, orientati all'intrapresa e all'indipendenza delle persone. Un modello di comportamenti tipico degli «eroi positivi», simile per esempio a quello degli eroi sportivi che, per l'appunto, sanno superare i loro limiti e con le loro vittorie spesso anche le sconfitte;
2. *politica istituzionale* dove l'imprenditorialità diventa un valore sociale e la libertà di creare impresa un diritto fondamentale dell'uomo e delle donne. In Occidente, sebbene consolidato in termini giuridici, solo con gli anni Novanta ha potuto diffondersi nei Paesi dell'Est così come potrebbe essere fattore di sviluppo oggi nei Paesi islamici, per ciò che riguarda per esempio la condizione femminile;
3. *politica economica* intendendo tutte le azioni e provvedimenti di stimolo alle nuove iniziative imprenditoriali e per l'innovazione di quelle esistenti. Attraverso l'utilizzo di più leve tra loro combinate:
  - *leve finanziarie*, dove si comprendono tutte le agevolazioni e investimenti per la creazione di nuove imprese;
  - *leve territoriali*, per esempio attraverso la promozione di nuove aree e/o di aree dismesse: interi quartieri di grandi città o nuovi territori ad alta attrattività ambientale;
  - *leve educative* attraverso il sostegno a università innovative e il reclutamento di grandi ricercatori che contribuiscano a produrre innovazione-brevetti e a formare persone di altissima preparazione tecnica;
4. *politica del lavoro* in quanto politica attiva che consenta di creare nuova occupazione altamente qualificata. Oggi in quasi tutti i provvedimenti politici, leggi e decreti, anche in Italia, non mancano richiami e stimoli al self-employment e al creare impresa.

Oggi il lavoro imprenditoriale in Italia è stabilmente assestato attorno a una media nazionale del 25% delle opportunità professionali, con punte del 30% nell'Italia Centro-settentrionale e più del 50% nel mondo delle nuove professioni ad alto contenuto tecnologico e dei servizi simbolico-analitici.

Infine tutte le previsioni, se pur di sviluppo ma senza lavoro, considerano l'imprenditorialità la strada principale per la creazione di ciò che non c'è e per nuove opportunità di lavoro e di reddito, in un contesto di sostenibilità ambientale. In sintesi: il paradigma di una nuova «crescita felice»

# Imprese e felicità

di *Rosanna Celestino*

Dal 2012 le Nazioni Unite misurano il livello di felicità nel mondo attraverso il World Happiness Report che indaga sul reddito effettivo pro-capite, l'aspettativa di vita, la presenza di persone su cui contare, la libertà di fare le proprie scelte di vita, la libertà dalla corruzione, la generosità da cui si è circondati e la qualità dell'ambiente.

Nel Report 2015, l'Italia è uno dei cinque Paesi del mondo dove il livello medio di felicità è crollato drasticamente negli ultimi anni. Questa caduta, si legge nel Report, è dipesa dal basso livello attribuito dagli italiani a tre dei parametri di valutazione: libertà di fare le proprie scelte di vita, libertà dalla corruzione, generosità da cui si è circondati.

Ci sono imprese che hanno contribuito e contribuiscono al declino della «felicità», preferendo la mediocrità e il familismo al merito, la conservazione e il disinvestimento all'innovazione; accettando o alimentando un sistema-Paese opaco; promuovendo l'autoreferenzialità e la sperequazione economica.

Ci sono per contro imprese che credono implicitamente nella felicità come metrica per il benessere e il progresso. Ci credono nelle loro azioni quotidiane perché attente al merito, alla valorizzazione e allo sviluppo dei talenti; perché trasparenti nelle relazioni interne ed esterne; perché aperte al confronto e con una vera e concreta responsabilità verso i collaboratori, le loro famiglie e il tessuto sociale e culturale dei territori. Queste imprese sono comunità generative capaci di collegare la propria azione in un significato, una direzione, una visione, un orizzonte comune e condiviso con la società nella quale operano.

Comunità economiche e progettuali che generano prospettive, fiducia, idee, equità e benessere. Sono tante, famose e no (ho raccolto alcune storie in *Immaginare il futuro, l'impresa come comunità generativa tra cultura e rilevanza sociale*, Milano 2015), tutte in grado di guidare il Paese verso un cambiamento importante quanto indispensabile: quello di una crescita felice!

C'è molto lavoro da fare: e si può cominciare con l'alzare il livello dei tre parametri di valutazione crollati che, in sintesi, rappresentano la possibilità di immaginare e costruire un futuro migliore.

# Soluzioni disruptive per scenari disruptive

di *Rosanna Savoldelli*

## Lo scenario disruptive

Siamo al cospetto della *disruption* delle tradizionali catene del valore. Dato che le macchine lavorano con maggior precisione, agli umani rimarranno le occupazioni strategico/creative, oppure quelle di cura/accoglienza (nelle quali includo: mettere a disposizione la propria casa, auto, conoscenza della città...).

L'economia disintermediata – pensiamo alla diffusione dell'e-commerce o dell'uso di piattaforme che mettono in contatto venditori e acquirenti privati – da un lato è un'opportunità per i cittadini, ma dall'altro riduce il lavoro dipendente.

## Cassandre o Futuristi

Sia che siamo inclini a sentirci Cassandre (la sharing economy è un'economia delle briciole, ci guadagna chi scrive i software e gestisce le piattaforme; nell'ipotesi che il lavoro dipendente si dimezzi, chi pagherà i contributi previdenziali e manterrà il welfare?; la privacy non esiste più, sono tracciati i comportamenti, lo stato di salute e persino le emozioni) oppure Futuristi, ovvero ammiratori del nuovo mondo (l'analisi dei dati sulla salute contribuirà al benessere; gli *implantables* monitoreranno i parametri salvandoci la vita; con i costi attuali della tecnologia chiunque può iniziare un'attività...), questo è lo scenario che ci aspetta e, dunque, vale la pena di affrontarlo.

Non basta evolversi ma occorre Ri-disegnarsi, Ri-pensarsi, Ri-cominciare ad apprendere.

Per crescere, occorre:

*indagare la direzione che prenderà il mondo*

Ri-pensarsi, Ri-formarsi in vista del nuovo contesto (non un aggiornamento, ma una rivoluzione).

Dunque quello che posso fare io personalmente, è scrutare il futuro e apprendere come creare valore.

Come ci si forma? Utilizzando fonti diversificate, individuando la formazione veramente innovativa, master improntati al nuovo mondo e non a un aggiornamento del vecchio; mettendoci un'impronta personale; tenendo sotto controllo la direzione.

Per esempio, sono richiesti i *data scientists*, profilo che richiede competenze diverse:

*tracciare e acquisire i dati* (tipico di un informatico)

Organizzarli ed elaborarli (tipico di uno statistico, ma i modelli statistici sono spesso superati dalle correlazioni automatiche create dagli algoritmi, si tratta di capire quali generano business);

*estrarne conoscenza di valore* (tipico di un sociologo o di un economista);

*fare lo storytelling*, cioè comunicare le storie che raccontano i dati (tipico di un comunicatore).

Molte competenze da mettere insieme e, seppur ne prevarrà una, tutte devono essere inquadrate. E questo tra l'altro crea, da subito, lavoro per i formatori (master, corsi, case editrici...) e dunque crescita!

## L'altro Melo

di Carlo Alberto Rinolfi



### ▶ video

«Capovolgere gli stereotipi dell'handicap» per continuare a crescere è l'esperienza di Mondohonline, start-up dell'apprendimento individuale e sociale nata da un gruppo di pazienti con difficoltà neuromotorie, che si rivolge a tutti coloro che desiderano migliorare la propria situazione grazie a soluzioni online per gli handicap sociali legati a nutrizione, salute e apprendimento.

L'idea di una rete di esperti «di» e «con» disabilità per servire la crescita della società deriva dalla constatazione che ogni innovazione nasce per affrontare una disabilità.

Le persone colpite da traumi o con patologie invalidanti sanno di doversi inventare nuovi modi di agire che possono persino modificare la loro identità. In questo cambiamento incontrano barriere sociali e ambientali eppure riescono persino a camminare in un bosco con le stampelle o a spostarsi sull'erba seduti su una carrozzina.

Alle barriere architettoniche si aggiungono quelle mentali, ben più debilitanti: i pregiudizi sul differente che rappresenta un costo per la società. È lo stereotipo della caduta, del fallimento che impedisce di ottenere un risultato normale. L'handicap che appare alla vista di un disabile caduto o di un albero fuori posto indica un limite da rifuggire e diventa la paura da esorcizzare ma, paradossalmente, rappresenta anche la fonte segreta dell'innovazione. I disabili lo sanno e perciò sono molto sensibili verso chi cade o porta, come loro, una differenza, e lo sono anche verso l'albero caduto. La loro sensibilità non deriva solo dalla *pietas* che scatta sul piano emozionale, ma diventa subito curiosità che innesca la ricerca di una soluzione. In quella differenza c'è un segreto prezioso da svelare. In gioco è la trasformazione dell'handicap in patrimonio della specie umana.

Il primo passo è immedesimarsi nella differenza, sentirsi l'albero caduto sotto il sole, provare la stessa sete. È spogliarsi della propria corazza d'immagine esteriore ed essere disposti a entrare in sintonia con l'altro che è caduto, diventare l'altro. La ricerca di soluzioni è conseguente e legata alle specializzazioni e potenzialità degli innovatori. Già l'immedesimarsi nella pianta caduta o assetata implica un'inversione totale di prospettiva e di apprendimento. Da visitatori di un bosco si diventa prima albero e poi suoi curatori: si impara come l'albero sta sollevato verso il cielo e a dissetarlo, si apprende come fa l'albero per crescere ancora. È il «deutero apprendimento» che si scatena di fronte a un limite che appare insormontabile e così intenso da cambiare l'immagine di se stesso e la visione della realtà. È un processo che implica la perdita di certezze e di continuità consolidate che però apre a risorse interiori inaspettate e per questo comporta un'intensa capacità empatica.

L'ultimo passaggio è il livello di creazione e apprendimento che esce dal rapporto con l'albero e applica lo stesso schema di soluzione alla coppia degli inventori che riescono a spostarsi trasformando l'utilizzo tradizionale della carrozzina. Qui la scoperta diventa patrimonio dell'uomo che si scopre solidale e geneticamente arricchito.



## Pathos & Persone

## Crescere nel cambiamento

di *Emanuele Gabardi*

Crescere significa anche cambiare, avere la voglia e la capacità di adattarsi a nuove situazioni. Spesso il cambiamento non si cerca ma è necessario.

Lo spostamento dell'età pensionabile non ha condizionato solo le persone alle quali è stato attribuito l'infelice appellativo di «esodati», ma ha creato e continuerà a creare problemi ai tanti che passano la boa dei cinquanta e, ancora di più, dopo i sessant'anni. È un po' fantasioso pensare che esistano molte aziende interessate a conservare i propri dipendenti ultrasessantenni, mentre potrebbero permettersi di assumere persone più giovani, pagandole molto meno, non condizionate dall'articolo 18 e maggiormente aperte alle innovazioni tecnologiche.

Il mio caso è un po' diverso rispetto a quello degli esodati. Alla non tenera età di 52 anni, mi sono trovato in un'agenzia pubblicitaria costretta a chiudere i battenti. Essere assunto in un'altra? Impensabile: già dalla metà degli anni Novanta la pubblicità ha visto più dimissionati che assunti. Consulenze? Qualcuna ma non molte. Le agenzie preferiscono far lavorare il proprio staff di notte (tanto gli straordinari sono gratis) piuttosto che pagare un free-lance. Qualche collaborazione con qualche rivista e poi... la grande occasione. Un amico, in una situazione simile alla mia, mi parla della figura del professore a contratto, ruolo che lui svolge in università. Da allora sono entrato in una nuova realtà, partecipando a bandi e cominciando a insegnare in un ateneo, poi in un altro, fino a ottenere incarichi in undici università in otto città diverse. Nessuna raccomandazione, solo il piacere di esserci con il mio bagaglio professionale a contatto con i giovani che, il più delle volte, sono davvero in gamba e sanno darti grandi soddisfazioni. Che cosa insegno ai miei studenti? Naturalmente pubblicità, ma anche qualcosa d'altro che annuncio fin dai primi minuti della primissima lezione. Una semplice frase: «Scordatevi di riuscire a fare qualcosa di decente senza entusiasmo!». È un po' forte, lo so, ma cerco di spiegare che per assurdo è possibile scrivere una poesia senza entusiasmo, ma per fare un progetto di comunicazione o un piano di marketing, avere entusiasmo è come una marcia in più. È l'entusiasmo la benzina che metto nelle mie lezioni.

## Le tante crescite

di *Daniele Lago*

La crescita è un processo naturale e vitale. Gli organismi crescono o marciscono. Per noi in Lago è diventato sensato cercare la crescita, soprattutto nella concezione della vita come un esperimento e un'avventura, cercando di allontanarci da quello che, negli ultimi decenni, il mondo ha provato invano a inculcarci, ovvero una vita in packaging dove ti inducono ad allinearti a cose più o meno prestabilite.

Noi, nell'ultimo decennio, siamo cresciuti fuori dalle aree di comfort, vivendo vite uniche, perché siamo unici; per questo il nostro design si plasma sull'unicità degli individui. In fondo, il design quando è interessante non ha a che fare solo con il design, ma ha a che fare con la vita.

Accresciamo la nostra felicità con l'*inaspettato* e questo lo si trova soprattutto nel caos della scrivania e raramente nell'ordine cercato e voluto. Io personalmente da quando ho lo smartphone faccio tante foto che immortalano l'inaspettato che spesso mi passa davanti, mi diverte e credo che coglierlo accresca la mia sensibilità visiva. La crescita, però, non deve diventare un'ossessione, ma qualcosa da assecondare e alimentare; un'attitudine a considerare la nostra esistenza, una palestra dove provare, riprovare, giocare, perdere, vincere, dandosi con passione e autenticità.

La *passione* è un altro concetto che ha molto a che fare con la crescita, perché quando ci si dà in quello che ci piace, sicuramente si cresce, maturando un'energia che ci allena ad affrontare le insidie della vita e quindi della crescita. Nella crescita è interessante trovare passione in quello che realmente ci piace fare, mediante una ricerca costante. È un lavoro difficile che, a volte, potrebbe diventare doloroso se si scopre che quello per cui siamo nati è lontanissimo da quello che ci si ritrova a fare. In questi casi è opportuno inseguire i nostri sogni e assecondare i nostri talenti naturali, quelli dove non sentiremo più il sudore e la fatica e ci troveremo perfettamente allineati tra quello che siamo e quello che facciamo.

La passione costruisce spesso la rilevanza di un brand e per questo è molto importante in ambiti aziendali.

L'*empatia* è un'altra magia che ha a che fare con la crescita. Avere la capacità di entrare *in tuning* con le persone che incontrano la nostra vita ci fa crescere; soprattutto quando incontriamo la diversità. Solo dalla diversità impariamo cose nuove. Dagli scarti che abbiamo con le altre persone possiamo crescere, capire qualcosa in più, cambiare idea su una cosa oppure renderla ancora più solida. L'empatia è un aspetto che mi interessa molto nel futuro, ha a che fare anche con la chimica del nostro corpo, ma sicuramente è una pratica allenabile e io direi anche strutturabile in organismi quali sono le aziende. Sì, strutturabile attraverso la creazione di un porto, all'interno dell'organismo aziendale, che accolga lo straniero, il diverso, il pensatore, l'altro imprenditore, il sognatore. Ecco, da tutto questo è possibile crescere e costruire assieme, a condizione che questi soggetti vengano accolti. Ho imparato dagli amici filosofi, che ogni anno a Padova si raccontano in un evento organizzato dal grande Umberto Curi, che il diverso o lo si accoglie o lo si distrugge. Noi in Lago abbiamo pensato che per crescere davvero, la prima opzione fosse la più idonea.

La crescita poi non può dimenticarsi dell'*umano*. In questo senso abbiamo sviluppato una bussola interna all'azienda che ci orienta in un progresso bilanciato fra i livelli delle tre C: Cervello Cuore e Coraggio, utili a orientare una crescita solida. Queste 3C continuano a parlarsi tra di loro in tutto il nostro quotidiano, cercando sempre a loro modo un equilibrio. Lo stesso equilibrio noi lo cerchiamo anche nei prodotti, dove il design, se è centrato, sarà funzionale e con un corretto rapporto qualità/prezzo, ma allo stesso tempo avrà una forma, dei colori che emozionano e non ultimo quel pizzico di follia che lo rende super attraente. Di nuovo, le 3C funzionano nei prodotti, ma anche nella formazione di un team di lavoro, in cui si possono scegliere persone che hanno degli sbilanciamenti in ognuna delle componenti, ma nell'insieme possono tornare a essere centrate per costruire crescite di lunga durata.

Un'altra crescita è quella civile. Potrebbe essere anche considerata la quarta C, quella della Collettività. Avere un'empatia con il mondo significa rispettarlo in tutte le sue presenze – umane e ambientali –, nella consapevolezza che da soli non c'è reale futuro. Sono più per l'interdipendenza che per l'indipendenza. La prima non esclude la nostra unicità, anzi: la relaziona al mondo, creando un circuito virtuoso che, se ben orchestrato, porta a crescite su vari livelli. La seconda porta alla chiusura, parola che evoca in me cose non belle.

Un altro aspetto della crescita che mi ha sempre affascinato è che per crescere dobbiamo in qualche modo fare l'esatto opposto, dobbiamo diventare giovani, forse bambini: dobbiamo disimparare e svuotarci, se vogliamo tornare a riempirci. Se vogliamo crescere, dobbiamo disimparare per imparare il nuovo, dobbiamo essere convinti che non abbiamo la verità in mano, perché le verità sono sempre molte e dobbiamo allenarci a farci tante domande e darci poche risposte. Questo è un buon esercizio per chi fa design nelle sue varie forme, un'abilità di analisi, di sentire le varie problematiche per poi fare il gesto del samurai che diventa la risposta unica, centrata, bilanciata e seduttiva a tutti quei quesiti.

E ancora: per crescere serve Coraggio (un'altra C!). Il coraggio per esempio di «compromettersi», ascoltando le richieste di qualcuno, prendendosi carico del tutto anche se non si ha la certezza di essere all'altezza. Maturare dentro di noi questa follia buona che ci porta a essere fiduciosi in quello che accadrà, pur senza certezze assolute dell'oggi. Questo pensiero viene espresso in maniera magistrale da Goethe nella poesia *Iniziativa*:

Finché uno non si compromette, c'è esitazione, possibilità di tornare indietro e inefficacia.  
 Rispetto ad ogni atto di iniziativa, e creazione, c'è solo una verità elementare, l'ignorarla uccide innumerevoli idee e splendidi piani.  
 Nel momento in cui ci si compromette definitivamente, anche la provvidenza si muove.  
 Ogni sorta di cosa accade per aiutare, cose che altrimenti non sarebbero mai accadute.  
 Una corrente di eventi ha inizio dalla decisione facendo sorgere a nostro favore ogni tipo di accadimenti imprevedibili, incontri ed assistenza materiale che nessuno avrebbe mai sognato potessero venire in questo modo.  
 Tutto quello che puoi fare o sognare di poter fare, incomincialo.  
 Il coraggio ha in sé genio, potere e magia.  
 Incomincialo adesso.

Quindi per crescere compromettiamoci, facciamolo con umiltà e coraggio. Noi in Lago da un po' di anni stiamo cercando di farlo e, se lo si fa autenticamente, si cresce anche economicamente. L'economia è il riflesso delle tantissime azioni che noi umani compiamo; dobbiamo lavorare su quelle, se vogliamo una crescita (anche economica) sensata per tutti.

Buona crescita avventurosa a tutti!

PS. L'ultimo pensiero sulla crescita è per mia madre, una donna quasi novantenne che ha visto crescere dieci figli. Ha visto crescere, nel bene e nel male, una società che in questi ultimi no-

vant'anni è cambiata in maniera incredibile. La sua crescita è stata sempre connotata dal sorriso, dalla compassione (il livello alto dell'empatia), dalla generosità, dall'essere divertita dalla vita e dal pensare che, in ogni momento, c'è ancora una possibilità. Ecco, ogni sua ruga parla di questo splendido approccio alla vita.

## Il sapore della crescita

di *Eliana Lorena*

Crescere : migliorare, prosperare, germogliare, crescere (i figli) allevare, nutrire, educare.

Significati e sinonimi per i quali vale la pena lavorare ogni giorno. Maturità che scaturisce da anni di fatica fisica e mentale. Di lavoro costante su una incapacità di vivere appieno la mia vita. Fare ciò che mi piace cercando di fare felice gli altri, condividendo saperi.

Ogni giorno per esempio sono colta dalla voglia di cucinare. Una sorta di terapia. Mi sveglio e penso con gioia a un possibile menù per la mia famiglia, da costruire con quello che ho in frigorifero e in dispensa. Una metafora che da molti mesi è la condizione del mio mestiere. Inventarsi quotidianamente un modo per stare al mondo.

Progettare la sopravvivenza da quando l'abitudine di anni trascorsi in consulenze continuative è svanita nella crisi economica. Progettare, letteralmente «gettare avanti» le idee facendo proprio il rischio, anche quello imprenditoriale.

Ciò che ho imparato da questo esercizio è mantenere la calma e tenere a bada l'ansia. Entrare nella fluidità delle cose, far scorrere gli eventi sino a quando il momento è maturo.

Come quando cucino un ragù di carni che si devono amalgamare a mille elementi, tutti diversi ma tutti fondamentali per il buon risultato. Fare crescere i sapori, incorporando gli ingredienti e dando tempo. Tanto tempo.

«Crescere» pensando a quanti grazie posso dedicare alle persone che ho incontrato. Alla fortuna di essere stata nelle botteghe del design di Munari, Mari, Sottsass, Castelli, Strada, De Lucchi, Bellini, e... tanti altri.

Crescere attraverso i loro insegnamenti: sul colore, la luce, la forma. E decidere poi come volevo diventare io.

Crescere con dei maestri di design ma anche con un corso da sommelier, di cucina, di yoga, di storytelling... decidere come «diventare grandi» credo sia l'atto d'amore necessario.

Individuale e collettivo.

## Il dono della crescita

di *Alfredo De Dominicis*

Hai mai provato l'impareggiabile piacere di essere mangiato con curiosità e ammirazione dagli occhi sazi di colui che ha appena ricevuto da Te quello che percepisce essere un *vero* nuovo tassello del Suo puzzle? Un puzzle chiamato esperienza. Chiamato Vita.

Io sì, ed è come una droga. Passi a qualcuno una piccola parte di Te. Magari hai impiegato anni e mille energie e fallimenti per costruirla, scoprirla, comporla. E l'hai data. L'hai donata in un secondo, magari senza pretendere nulla in cambio. Per il solo piacere della condivisione.

Tu da quel momento sei immortale. Vivi anche in un altro, contribuendo in modo *unico* alla crescita dell'intero sistema. Abbiamo poco, pochissimo tempo per il nostro passaggio. È oro quello che puoi dare.

Dona. E sappine godere.



# Non ci può essere crescita senza passione

di *Sissi Semprini*

Non ci può essere crescita senza passione. Passione di fare. Passione di creare. Passione di innovare. Passione di ricercare il meglio in quello che si fa ogni giorno. Passione di donare. Può sembrare un mondo alla rovescia. E invece – e contro tutte le statistiche – la passione può creare una nuova crescita.

# Crede, condividere, crescere

di *Massimiliano Dona*

Rivolgiamo lo sguardo al «nuovo», a nuovi consumatori, nuovi cittadini, nuove persone! È nel DNA dell'Unione Nazionale Consumatori (la più antica associazione di consumatori in Italia, che nel 2015 festeggia il sessantesimo anniversario della sua fondazione) osservare e accompagnare il cambiamento. E forse non saremmo arrivati sin qui se non avessimo accettato di mettere, di stagione in stagione, la tutela del consumatore a confronto con le nuove esigenze del mercato e della società. Una sfida per crescere e superare gli attuali paradigmi.

Già, la crescita come stella polare ogni qual volta discutiamo di trend di consumo, di sharing economy, di nuove relazioni tra imprese e consumatori. Cresce un nuovo consumatore, cambia il mercato, che non possiamo più vedere suddiviso tra chi produce da un lato e chi acquista dall'altro! Oggi questi due ambiti ci appaiono così interconnessi da essere difficile distinguere il ruolo del produttore da quello del consumatore. Per questo sempre più spesso sentiamo parlare di «prosumer», un po' producer, un po' consumer.

Anzi vogliamo crescere ancora: cominciare a parlare di «persone» perché sono (siamo) proprio noi i protagonisti chiamati a interagire con le imprese, a dire la nostra, commentare, valutare un prodotto o un servizio e socializzare questa opinione amplificando il potere del rating, il giudizio, il passaparola, la nostra voce. Del resto, nell'etimologia stessa della parola «persona» risuona l'idea del farsi sentire lontano, grazie al potere di amplificazione del *new normal* (la nuova normalità). C'è da crederci?

Abbiamo il dovere di credere al nuovo, anche se, d'altro canto, non possiamo nasconderci che ogni cambiamento è di per sé una sfida. Ce lo spiegano bene le forze che si oppongono a questi nuovi paradigmi in una sorta di confronto tra vecchia e nuova economia: proteste, rincorsa all'adozione di nuove norme o all'adeguamento di quelle esistenti. Ma non sarà una nuova regolamentazione ottusa a fermare il cambiamento. È bene che tassisti e albergatori lo sappiano... Lo dice la storia: nel 1865 nel Regno Unito venne emanata una legge contro le automobili. Non servì a salvare le carrozze con i cavalli. Viva la crescita!

## Crescita felice? Libertà consapevole

di *Tiziana Corti*

Non c'è essere umano che non desideri essere libero. Purtroppo, però, pochi sanno usare bene l'istinto a vivere liberamente. Per questo la crescita felice inizia dall'educazione dei più piccoli alla libertà consapevole. Educare non significa proibire continuamente e in maniera categorica per timore che i giovani abusino di una libertà per loro inebriante e senza confini, ma seguirli passo passo nella scoperta di un agire libero – ma nel contempo rispettoso – di chi e di quanto ci circonda. Un obiettivo che si può raggiungere solo con una costante vicinanza a bambini e adolescenti, ai quali occorre spiegare pazientemente cause ed effetti dei gesti che compiono e di quelli che vorrebbero compiere. Stando quanto più possibile con gli altri, anche al di fuori dello stretto nucleo familiare.

Stare assieme è la sola cosa dalla quale si possa trarre edificazione. Ma è anche la più difficile, perché la comunità limita maggiormente la libertà individuale, finché non si riesce a cogliere il valore del vivere accanto agli altri. Il confronto, la solidarietà, lo svago, ma anche il reciproco aiuto e la fiducia che scaturiscono dalla vicinanza ad altre persone, sono gli ingredienti basilari per una crescita felice, quelli che danno sicurezza fin dalla più tenera età, quelli che stimolano la condivisione e non l'appropriarsi indebito di sole cose materiali e sterili.

Compito delle istituzioni è favorire la sana aggregazione e permettere, anche dal punto di vista economico, delle condizioni di vita libere e serene. Le politiche sociali devono favorire l'accesso ai beni primari a tutta la popolazione, sostenendo innanzitutto le fasce più deboli, quelle che non possono lavorare (bambini, anziani, malati), e agevolando per tutti gli altri delle condizioni di lavoro dignitose.

Di queste condizioni sono però responsabili, in ampia misura, anche gli imprenditori, spesso troppo avidi e irrispettosi nei confronti dei propri collaboratori, visti paradossalmente come oneri e non come preziose risorse. Quanta parte hanno nella crescita felice (o infelice) degli esseri umani coloro che offrono lavoro! Nelle loro mani si concentra l'assurdo potere di unire o dividere le famiglie, di ridurle alla fame o di farle vivere bene, ma anche di gratificare o mortificare i lavoratori, dimostrando quanto è facile usare la libertà in modo inconsapevole.

## TrasforMiAmo la crescita

di *Mariangela Fusco*

È tempo di superare le logiche della dualità: profit-non profit, ricchezza-povertà, vincita-perdita, dipendente-azienda, individuo-pubblica amministrazione, vittima-carnefice... Sono davvero cose diverse? Lo sono mai state se non per una distorsione concettuale e culturale? Se fino a oggi le «invasioni di campo» sono state dettate dall'incapacità di tenere saldi confini personali ed emotivi e dalle resistenze all'assunzione di responsabilità personale più che dai fatti, ora credo sia necessario adottare un nuovo punto di vista, di calarsi letteralmente in una visione diversa, dove tutto non solo è collegato, ma è buono che lo sia, in quanto parte di una realtà inscindibile.

Il mio modo per farlo è mettermi in gioco, assumermi la responsabilità di ciò che penso, sento e in cui credo, raccogliere coraggio, esperienze ed emozioni e convogliarle nel progetto che ha preso il nome di «luogo dei sogni possibili», per innescare un circolo virtuoso profit-non profit generatore di valori sostenibili condivisi, attraverso l'integrazione di responsabilità sociale e counseling professionale in servizi esclusivi volti a sostenere la crescita di persone, aziende e comunità locali. Coinvolgendo altre persone di provata esperienza e intelligenza emotiva e cercando incontri anche con la pubblica amministrazione e organizzazioni private del territorio in un'ottica di condivisione e collaborazione sostenibile.

A monte, il pensiero è uno: aziende, associazioni, pubblica amministrazione, siamo tutti persone, ed è proprio nel recupero consapevole di questa posizione di partenza e nell'uso sostenibile e responsabile di talenti e strumenti individuali messi a fattore comune, che tutti, istituzioni incluse, possono fare un passo in avanti e agire la crescita. Insieme.

Le esperienze esistono, sono sotto gli occhi di tutti. Nei miei, gli sguardi lucidi e i sorrisi accesi di nuovo scopo delle donne e degli uomini che incontro lungo i sentieri de «il luogo dei sogni possibili», che si aprono al mondo con una postura e un passo leggeri di positività e di impegno alla trasformazione: partendo da ciò che c'è per trasformarlo in ciò che vogliono.

La domanda che ancora, ogni tanto, mi pesa sul cuore è: come mai così tante persone hanno paura della felicità e di sé, tanto da smettere di credere in entrambe?

**La farfalla-logo de *il luogo dei sogni possibili*, simbolo di trasformazione per eccellenza**



## Per un'economia della persona

di *Luca Vignaga*

Mi sono chiesto più volte perché l'Italia sia un Paese più di scrittori che di lettori. La risposta sta nella voglia di dire qualcosa al mondo? Di raccontare la propria vita ai propri vicini? Nell'atto della scrittura c'è prima di tutto l'esigenza di fare chiarezza dentro di sé, di mettere ordine mettendo in fila le parole, di tirare fuori quello che si è. Questo vale per la scrittura e vale per tanti altri hobby. Lavoro dalle... alle... poi faccio le cose che piacciono a me.

Questa separazione tra vita e lavoro è frutto della spersonalizzazione del lavoro. Forse però grazie alla crisi che stiamo attraversando, questa epoca legata alla «divisione» può trasformarsi in una «moltiplicazione». Non ci stiamo arrivando facilmente e come tutte le transizioni, questo è un tempo fatto di ambiguità, fatica ed errori. Molti sono i segnali che ci dicono che qualcosa sta virando. Nel nostro Paese, più che in altri, si sta vivendo questa nuova dimensione. Da una parte il Jobs Act nel depotenziare l'art.18 o ridefinire i vari ammortizzatori sociali fin qui esistenti, ha segnato una demarcazione spostando il rischio lavoro dalle aziende al lavoratore. Dall'altra la sharing economy, con il potenziale enorme di fiducia che sta mettendo in campo, offre alle persone ciò che esse hanno sempre desiderato: strutture organizzative snelle, orari flessibili e, soprattutto, maggior orientamento al risultato. Siamo pronti ad abbracciare tutto questo?

In futuro il lavoro avrà forme diverse e occorrerà trovare a livello generale nuovi bilanciamenti per cercare di offrire a tutti, in tutte le fasi della vita, opportunità per partire (educazione di base) e ripartire (formazione nell'arco della vita lavorativa). Una lunga vita lavorativa richiederà un «contratto di lavoro personale» non tanto per i free lance, ma per chi sta in azienda. Modulare i tempi di lavoro, da quando si è giovani a quando si è vecchi richiederà forme contrattuali che si adeguano in modo quasi automatico. Sicuramente ciò che sarà necessario è il cambiamento che ognuno di noi deve fare al fine di liberare tutte le risorse acquisite nel corso degli anni; risorse che conosciamo, e, soprattutto, risorse che sono nascoste e non sappiamo di avere. Per fare questo, dobbiamo fare chiarezza su quello che possediamo. Quattro chiavi di lettura possono meglio orientarci: passioni, talenti, competenze e costanza.

### Passioni

La parola passione evoca tutto ciò che ci accende. Le passioni sono, in effetti, tutto ciò a cui non sappiamo resistere, sono una fonte di grande energia e di grande soddisfazione. Riconoscere le proprie passioni è facile, meno facile è applicarle. Le passioni sono gratuite, sono istinto puro che non richiede un ritorno perché vanno verso il nostro benessere.

### Talenti

Qualcuno pensa che i talenti siano cose per eletti, per «grandi» che fanno cose incredibili. In realtà ognuno di noi possiede dei talenti. Il talento è quella modalità con cui facciamo le cose in modo speciale. I talenti sono nei segni che lasciamo tutti i giorni, non solo al lavoro.

È quella distintività che ci rende unici, una modalità che ci consente di fare le cose in modo facile. Può essere la nostra capacità di guardare negli occhi le persone o gestire un foglio Excel. Riconoscere i propri talenti non è facile, è molto più facile applicarli. Il problema, quindi, è quello di capire dove stanno e poi utilizzarli in tutte le situazioni.

## Competenze

Le competenze saranno sicuramente la moneta sonante di ogni lavoro. Con le competenze, che principalmente vuol dire capacità di risolvere problemi, potremo essere veramente utili a noi stessi e a chi avrà bisogno di noi. La società futura sarà sempre più orientata alle competenze. Il portinaio o l'astronauta, senza competenze, non avranno spazio nel loro mercato del lavoro. Per essere competenti occorre soprattutto lavorare di fino sui propri talenti perché quando si parla di competenze non si parla solo di quelle tecniche, pensiamo a un idraulico che aggiusta una caldaia con i suoi attrezzi, ma anche di quelle più legate all'interpretazione del ruolo, alla comprensione del cliente, alla gentilezza con cui si esplica il lavoro. In caso contrario un robot sarà molto più efficace di noi. E in futuro di robot ne vedremo molti in giro.

## Costanza

Pensare che le passioni o i talenti siano frutti che crescono su un albero piantato e raccolti da altri è pura illusione. La costanza nel fare le cose, che può rasentare l'ossessione, è il terreno dove piantare il nostro albero. Senza fatica non c'è riconoscibilità di ciò che siamo. Senza costanza anche nel fare cose che ci piacciono, ma che all'inizio possono non produrre risultati, non riusciamo a tirar fuori tutto ciò che di meravigliosamente nascosto c'è dentro di noi. Il segreto della costanza è nel darle avvio. Mai nessun runner torna indietro nel momento in cui si è allacciato le scarpe da corsa.

Qualcuno ha la fortuna di trasformare le proprie passioni in competenze, per esempio il surfista della domenica che trasforma il tutto in un'attività quotidiana e remunerata; tutti, invece, devono costruire il proprio set di competenze partendo dai propri talenti. La distintività è frutto del fare spazio ai propri talenti, che sono quasi sempre in grado di applicarsi a diverse professioni, per trasformare il nostro lavoro in qualcosa di unico. Proprio questa distintività ci può fornire la motivazione a migliorarci e, quindi, a migliorare il mondo in cui viviamo.

Dividere riduce, moltiplicare aumenta. Dividere noi stessi in diverse vite ci riduce a essere spettatori della nostra vita; moltiplicare le passioni e i talenti con la competenza e la costanza, fa aumentare tutti i tempi che viviamo.

La modernità ci ha portato a frazionare la complessità rendendo semplicistico l'approccio al lavoro e ci siamo abituati alla cultura di chi aspetta risposte dagli altri. Il Paese oggi, però, ha un compito fondamentale da affrontare: deve creare luoghi in cui passioni e talenti si trasformino in competenze; laboratori dove le persone sperimentino, trovino bussole per orientarsi, cerchino risposte alle domande che il mercato del lavoro pone, misurino e allarghino le loro capacità; spazi dove la creatività si unisca alla professionalità; realtà pubbliche e private in cui il soggetto ritrovi energia e motivazione per la sua adultità professionale. Questa è economia della persona che si fa crescita sostenibile.

## Riconoscersi per crescere

di *Alessandro Pagliarani*

Stiamo vivendo una rivoluzione e la persona è al centro di questa profonda trasformazione: cambiano i riferimenti, i paradigmi, i bisogni, quello che si ricerca. E questo causa una grande confusione, uno stordimento: dove sto andando?

In Italia la situazione è forse ancora più forte in quanto le istituzioni classiche non sembrano in grado di rispondere a queste domande: c'è rigidità culturale da struzzo che nasconde la testa sotto la sabbia. Si è sempre fatto così e va bene così: questo è il comportamento delle istituzioni. Ma le istituzioni non siamo noi? E noi non siamo in questa rivoluzione? È un motivo per uno stordimento ancora più spiazzante.

Qual è la strada per una ri-crescita, dunque?

Il senso di appartenenza, o meglio riuscire a sentire il senso di riconoscersi in qualcosa o in qualcuno. Rispetto al recente passato questo è un cambiamento epocale: prima si andava alla ricerca dell'appartenenza riconoscendosi nei linguaggi dei simboli – e i brand in questo hanno trovato largo spazio –. Oggi non è più così, il senso di appartenenza e il conseguente riconoscimento viaggiano su altri livelli: l'emozionarsi con semplicità e con cose semplici, sentirsi in contatto con la propria realtà e con se stessi, sentirsi vivi e presenti.

I brand si affacciano a nuove sfide dove la strategia vincente risiede nel far rivivere i sentimenti più semplici, essendo se stessi, essendo veri e veritieri.



## Uomini di crescita felice

di *Guido Martinetti*

Il 18 marzo 1968 Robert Kennedy tenne un discorso presso l'Università del Kansas: il PIL, diceva, misura tutto, eccetto ciò che rende la vita veramente degna di essere vissuta – coraggio, conoscenza, saggezza, compassione. Può dirci tutto sull'America, ma non se possiamo essere orgogliosi di essere americani.

Il concetto di «crescita» viene riferito normalmente alle questioni economiche: crescita del debito pubblico, dello spread, della stretta creditizia. Dinamiche che influiscono sulla vita di milioni di persone, ma che, come il PIL di Kennedy, non dicono tutto. Anzi, non parlano di ciò che in fondo più conta: la felicità e il benessere – quello vero, profondo – delle persone.

Faccio l'imprenditore e due sono le declinazioni del concetto di crescita che aggiungo a queste: la crescita delle persone nelle organizzazioni complesse e la crescita dell'artigiano.

Il primo aspetto riguarda la relazione tra l'impresa e i suoi collaboratori. Questi, spesso giovani e sempre chiamati a incarnare il Futuro, per rispondere devono crescere. Imparano «a fare» ogni giorno – ed è bello guardarli. Ma abbiamo nei loro confronti un dovere più alto e rivolto alla crescita della persona, il primo elemento di crescita del mondo: la formazione morale dell'individuo, l'educazione al lavoro onesto. Solo in un modo possiamo assolverlo: attraverso l'esempio. Che è – se positivo – crescita.

Il secondo tema, invece, riguarda l'artigiano che cresce e che vuole perseguire obiettivi di qualità. A lui è richiesto un atto di coraggio: trasferire il suo sapere alle persone di cui si circonda e, quando queste sono di valore, fare sì che siano gratificate, in linea con il loro carattere e nella quotidianità del loro lavoro. Un lasciare crescere che è – se generoso – crescita. Per tutti.

Due «crescite», queste, sostenibili, ma vincolate alle risorse emotive delle persone.

E messe in pericolo dalla crisi, umana troppo umana, delle energie. Dove trovarle, quando vengono meno?

In una risorsa estremamente potente, ma da maneggiare con cautela: l'orgoglio.

L'orgoglio di essere uomini di crescita felice: è la crescita di una vita degna di essere vissuta.

## «Ho»

di *Stefania Borghini*

**L'essere non passa solo dal possesso. La crescita oggi sperimenta nuove formule di sharing e di condivisione.**



# Rispetto

di *Violena Paci*

Senza rispetto per il prossimo non inizia alcun percorso di crescita e non saremo in grado di rispettare il prossimo sinché daremo per scontato che un animale merita (molto) meno di noi.

Non capiremo il valore anche economico del rispetto sinché faremo riferimento a «come una bestia» per indicare un maltrattamento.

Se un giorno avremo «pietà» per ogni essere dotato di nervi e sensibilità, quel giorno cominceremo a «crescere». Non prima.

## Binomio vincente

di *Sergio Tonfi*

Già abbinare due parole positive come *crescita* e *felice* mi fa sentire meglio.

Quando apro un giornale (ma sì, succede ancora, qualche volta) o guardo i servizi dei tg, mi sento sempre un po' depresso: c'è questa continua voglia di raccontarci i lati negativi della realtà che ci circonda, le vicende macabre o oscure, i fatti eclatanti che sembrano rendere questo nostro mondo, di certo non il migliore dei mondi possibili.



Viviamo un'epoca di «radical change» come ci dice Francesco Morace, ma proprio in questa caotica e fluida trasformazione di cui non sappiamo bene valutare gli effetti, dobbiamo riappropriarci del lato positivo della vita («Excelsior!» ci direbbe il personaggio di Bradley Cooper protagonista del film vincitore del premio Oscar) perché è solo quello che ci può rendere davvero felici.

La felicità che cerchiamo è ben lungi dall'essere legata alle cose materiali, che certo ci possono piacere ma che da sole non soddisfano pienamente il nostro desiderio: si alimenta con le cose interiori, nelle esperienze positive che facciamo, nelle conoscenze che accumuliamo, nel

contatto e nelle relazioni con persone che ci sanno dare qualcosa, in dono, senza pretese, e che ci arricchiscono dentro.

Sono i nostri rapporti con gli altri a generare la vera felicità che però, come capiva solo alla fine della sua fantastica esperienza Alexander Supertramp, protagonista del bel film *Into the wild*, è reale solo quando condivisa. E allora, condividiamola e facciamola sentire in giro. Ce n'è bisogno e dobbiamo fare la nostra parte, tutti.

«Non si possono mettere ostacoli alla crescita» dice Franco Bolelli nell'introduzione del libro di Francesco. È vero, lo sa chiunque abbia cresciuto un figlio/a provando dentro di sé la felicità di vedere come la forza naturale delle cose spinge quell'esserino fragile, indifeso, succube della nostra presenza, a germogliare pian piano e trasformarsi in una persona, un altro componente della nostra umanità cui aggiungerà tutta la sua diversità, il valore inestimabile della sua unicità.

Che potenza, che gioia, che felicità.

Quindi crescita felice. Per forza di cose. Senza alternative.

Crescita felice nel modo in cui guardiamo a ciò che ci circonda, nel modo in cui dobbiamo contribuire a migliorare questa nostra società, con la voglia di essere contagiosi, dei virus positivi che fanno crescere felicemente tutte le cose.

Perché, in fondo, credo che sia proprio questa la ragione per cui siamo stati messi qui.

## A partire da me

di *Désirée Restuccia*

Ciò che limita la gente è la mancanza di carattere, il fatto che non hanno il coraggio o l'immaginazione d'essere i protagonisti del proprio film, figuriamoci poi i registi. Yuk.

– Tom Robbins, *Natura morta con picchio*

Una società non cresce perché le persone che ne fanno parte non crescono. Le responsabilità sono di tutti, nessuno escluso. Non esistono alibi che tengano, non esiste autorità superiore che lo impedisca.

Naturalmente parlo anche di me. Anziché solo notare che cosa non funziona, ho mai cercato di trovare una soluzione?

Rendersi conto di quel che non va senza fare il passo in più è praticamente inutile.

Ho mai immaginato la società in cui vorrei vivere? Ne ho un'immagine precisa, non di tutto, ma almeno di ciò che mi sta a cuore? Che cosa sto facendo di tangibile per cambiare le cose?

Poco.

Niente.

E allora voglio che questo Festival della Crescita sia mio, non voglio parteciparvi con l'idea che poi altri troveranno le soluzioni. Sono io che devo crescere, che devo smettere di lamentarmi del problema senza cercare la soluzione, che devo avere più immaginazione e coraggio, che devo prendermi la responsabilità di migliorare quello che non funziona.

Perché questa crescita non può avvenire se non cresco anche io.

Credo che tutti debbano essere coinvolti nella crescita: chi immagina, chi progetta, chi realizza, chi comunica e anche chi fruisce, il «consumatore» definito da Morace.

Io, per esempio, lavoro con le immagini e il racconto: sono una videomaker. Mi affascinano le storie delle aziende e il loro intrecciarsi con la vita delle persone e dei luoghi, m'interessa scoprire le scelte e le strategie che mettono in atto per innovarsi e crescere.

Credo che tutti dovremmo conoscerne di più, soprattutto gli studenti che devono immaginare il loro futuro, per capire che le possibilità anche in un momento di crisi ci sono, se si ha il talento e si compiono scelte coraggiose.

Il mio contributo alla crescita vuole quindi essere pratico, concreto, più che riflessivo: trovare questi esempi di eccellenza e realizzare un documentario che li racconti, perché possano ispirare e guidare la crescita di altri.



## Ethos & Conoscenze

## Un nuovo vecchio ethos per il XXI secolo

di *Stefano Gulmanelli*

L'Occidente vede la sua primazia di secoli svanire progressivamente. Finita la Guerra Fredda, decine di nuovi attori (i BRICS, i Next-11, i Post-China 16) stanno entrando sul palcoscenico dell'economia globale. Paesi diversi fra loro, ma accomunati dal rifiuto del tradizionale ruolo di docili fornitori di risorse e manodopera e di avidi recettori di «cose» occidentali.

Le regole del gioco quindi cambiano, soprattutto per un Paese come l'Italia, abituato a far conto su rendite di posizione acquisite grazie a indubbie eccellenze e valori quali la capacità relazionale, l'inventiva e l'adattabilità al contesto. Questo mix poteva (forse) bastare quando l'accesso al terreno di gioco era limitato e l'Italia era, per diritto geopolitico, una delle star in campo. Non è più così. Per avere rilevanza nel mondo che verrà, ci vogliono anche altre qualità, antropologicamente poco italiane – la disciplina sociale (tipica di Germania e Giappone) e/o il pragmatismo organizzativo anglosassone, per citare quelle praticabili in un contesto socio-culturale occidentale.

Un ethos italico così rimodulato non garantirebbe la preminenza cui l'Italia è abituata. La diffusione globale della tecnologia – digitale e non – azzerava il gap di produttività tradizionalmente a favore dell'Occidente. Paradossalmente questo torna a dare centralità all'elemento demografico: il numero degli abitanti di un Paese e la loro età media – dimensioni entrambe sfavorevoli all'Italia. Se a ciò si aggiunge la voglia di riscatto di Paesi prima relegati ai margini, è chiaro che un posto al sole nell'agorà mondiale non è per nulla scontato.

Per ottenerlo bisogna depurare l'Italian Factor (per usare l'espressione usata da Francesco Morace e Barbara Santoro in *Italian Factor. Moltiplicare il valore di un Paese*, Egea, Milano 2014) dagli aspetti di approssimazione che spesso gli sono associati e puntellarlo con massicce dosi di rigore intellettuale e senso civico. Così rivisitato il «Fattore Italiano» non ne uscirebbe – come qualcuno può temere – snaturato, ma declinato alla sua massima potenza. L'alternativa è un'avvilente decadenza, con tratti subdolamente seducenti: scivolare verso l'irrilevanza strategica, accontentandosi dello status di «luna-park artistico-gastronomico» del mondo, a uso e consumo delle popolazioni dei nuovi grandi player globali.

## Un movimento per i «diritti sociali»

di Paola Vee

Che sia personale, professionale, di una società o di un intero continente, la crescita ha bisogno di nutrimento. E la linfa vitale di ogni uomo, così come quella di ogni comunità, è la condivisione di sapere e di conoscenze, è l'accesso democratico all'informazione, è la lotta a tutte le disuguaglianze.

È proprio quest'ultimo il punto più critico.

Il vero problema del nostro tempo – e quindi il più urgente da risolvere – è infatti la crescente disuguaglianza sociale. È necessario impedirne lo sviluppo e combatterla, anche creando un nuovo movimento per i «diritti sociali», esattamente come negli anni Sessanta fece sentire la sua voce, con tutta la sua potenza e influenza, il movimento per i «diritti civili».

Intellettuali, sociologi, politologi, ricercatori universitari, come pure le stesse istituzioni, la politica, le imprese, i singoli cittadini, anche in veste di consumatori, possono ridisegnare la crescita, riaccendendo l'interesse sul tema della relazione tra crescita e giustizia sociale, nel tentativo di accorciare la distanza tra la politica e i valori più alti e più nobili della democrazia.

Nel corso del secolo scorso, abbiamo esteso il voto alle donne, combattuto il razzismo, assicurato diritti civili di base a tutti. Alcuni di questi temi restano ancora questioni aperte, ma il più è fatto. Ora dobbiamo portare sul tavolo della discussione il tema dei diritti sociali, che devono essere estesi a chiunque. Il lavoro, ad esempio, è un diritto sociale. Solo un lavoro dignitoso può garantire una buona qualità di vita, che dovrebbe essere privilegio di tutti. Un sistema fiscale equo, servizi resi ai cittadini a fronte di tasse eque, la finanza intesa come servizio e non come egemonia, questi sono i diritti sociali per i quali oggi occorre battersi. Chiunque dovrebbe avere l'opportunità di partecipare attivamente e pienamente alla crescita della società, non solo piccole élite pronte solo a preservare i propri interessi. Questo è il vero tema da discutere.

Il nostro impegno deve essere volto a rendere i nostri principi più carichi di significato. Abbiamo bisogno di buone pratiche.

Internet, garantendo un accesso democratico all'informazione, alla condivisione di sapere, a nuove conoscenze, è il gatekeeper della lotta a tutte le disuguaglianze. La rivoluzione copernicana portata dalla Rete non è solo tecnologica, ma prima di tutto politica. La Rete è garante di democrazia.

Come imprenditrice del digitale, mi sono data l'obiettivo di costruire solo progetti guidati da tre driver principali: etica, indipendenza e imparzialità. Non è facile, non sempre ci sono riuscita, ma la tensione a questo obiettivo è la mia principale preoccupazione.

## Lavorare smart per lavorare (e stare) meglio

di *Simona Martini*

Fra le domande che oggi hanno bisogno di un'attenzione in crescita da parte delle istituzioni c'è indubbiamente il miglioramento della qualità della vita, un percorso che passa sempre più attraverso il filtro del work-life balance: l'equilibrio fra lavoro e vita privata, uno dei cardini per la promozione di una crescita sostenibile e virtuosa.

È ormai imprescindibile, per sviluppare tali politiche di crescita, la pratica dello smart working (il «lavoro agile»), profondamente innovativa nella sua semplicità, ma a cui il tessuto sociale italiano deve ancora essere «educato» attraverso un'aumentata consapevolezza dei risultati che permette di ottenere.

I dati su smart working e coworking nel mondo evidenziano i benefici immediati e a lungo termine per i singoli e la collettività, come la riduzione di sacrifici e compromessi da parte dei lavoratori e un conseguente aumento del profitto aziendale.

Una forma di lavoro smart è il coworking: «lavorare insieme», cioè nello stesso spazio (concesso a un affitto notevolmente inferiore rispetto a quello di un classico ufficio) assieme a lavoratori dipendenti o liberi professionisti, freelance e startupper che operano negli ambiti più svariati. La condivisione favorisce network, scambi di conoscenze, collaborazioni, opportunità: parole chiave determinanti per una crescita dinamica e innovativa.

Il fatto di essere «sempre connessi» fa sì che molti, fin dalle prime ore del mattino, inizino a rispondere alle email e a lavorare direttamente sugli smartphone: la giornata di lavoro comincia prima che si metta piede in ufficio. Si è creata una sorta di «ufficio esteso». La «fissità» del luogo in cui svolgere molte mansioni non rappresenta più in molti ambiti una costante. Le aziende più «illuminate» possono in tal modo semplificare lo svolgimento del lavoro dei dipendenti, fuori dall'ufficio, rendendo la loro giornata più elastica e smart, per esempio eliminando o riducendo il tragitto casa-lavoro, con conseguente risparmio in termini di traffico, inquinamento e tempo.

Più che *dove* il lavoro viene svolto, devono contare i *risultati*: il modo di lavorare si adegua a esigenze di flessibilità ed elasticità – parole-chiave che dovrebbero guidare il legislatore a rendere l'intero sistema lavoro più agile e sostenibile per lavoratori e imprese.

## La relatività della crescita e il parametro della felicità

di *Luca De Biase*

L'idea di crescita è relativa, ovviamente. Stabilisce una direzione di miglioramento in relazione a un punto di riferimento, a un sistema di valori, a un insieme di indicatori. In effetti, la tensione verso un miglioramento è motivante, alimenta l'energia umana, genera senso. E dunque si può considerare imprescindibile.

Il problema, nella grande trasformazione del mondo attuale, non è innescare un indesiderabile abbandono della crescita ma ridefinire il punto di riferimento intorno al quale la crescita si misura e si comprende. Il che è fisiologico: nell'epoca industriale, una misura di crescita può forse coincidere con una misura dell'aumento dei consumi e della produzione di beni materiali; nell'epoca della conoscenza, nella quale il valore aggiunto si concentra sull'immateriale – il design, la ricerca, l'informazione, il senso dei prodotti – entrano in gioco altri fattori. Nella produzione di conoscenza, il capitale sociale, la cultura, l'educazione, la qualità delle relazioni sociali, la condivisione di una prospettiva di prosperità, sono tutti fattori connessi in modo inscindibile alla generazione di valore. Come nell'ecologia si vede che il gesto individuale e la qualità dell'ambiente che garantisce benessere a tutti e a ciascuno sono profondamente interconnessi, così nell'infosfera di un'economia della conoscenza digitalizzata, le innovazioni individuali e il bene comune si sviluppano in simbiosi o non si sviluppano affatto.

Il dibattito generato dall'economia della felicità ha consentito di riportare i ricercatori a occuparsi dei «fini» interrompendo un'ossessiva concentrazione intorno all'esclusivo tema dei «mezzi». E come conseguenza ha rinnovato molte ipotesi interpretative e analisi quantitative in merito ai fatti e ai sistemi economici. Ha reso possibile ragionare sul bene comune indipendentemente dal tema della crescita del Prodotto Interno Lordo, ha consentito di indagare sulla felicità individuale e dei gruppi indipendentemente dall'andamento dei consumi, ha lasciato la porta aperta a nuove teorizzazioni estreme, ma ha anche indirizzato l'attenzione verso la ricerca di un nuovo equilibrio tra le quantità materiali prodotte e un'idea di sviluppo umano più ampia, plurale e multidimensionale. Del resto, in un contesto nel quale i fallimenti dello stato e del mercato hanno ampliato lo spazio di azione per chi opera nel terzo settore mentre internet ingrandiva enormemente la dimensione dei beni comuni della conoscenza, sono emerse nuove pratiche di innovazione sociale, nuovi fondi di investimento per iniziative orientate all'impatto sociale, nuovi media civici: innovazioni che non si misurano in termini di efficienza produttiva ma di generazione di bene comune. La sacrosanta libertà di ricercare la felicità ha trovato il suo spazio concettuale nell'economia del nuovo millennio e contribuisce a sfidare i concetti tradizionali di crescita: senza in alcun modo negarne il valore, li trasforma da assoluti in relativi. Rispetto a che cosa? La parola «sostenibilità» è entrata nel lessico comune e nelle strategie di ogni istituzione, alludendo alla necessità di considerare il bene comune – o almeno l'equilibrio tra la produzione e il consumo di beni ambientali, culturali e sociali – nella valutazione delle azioni. Ma per coordinare gli sforzi di persone, società e istituzioni e per indirizzarle verso una crescita più adatta alla sfida della sostenibilità senza rinunciare al progetto di un miglioramento conti-

nuo della qualità della vita (una rinuncia che ne sarebbe la negazione), è sempre più urgente l'innovazione anche nella riflessione intorno al modo, quantitativo e narrativo, con il quale si valutano le azioni, pubbliche e private, tese a perseguire queste nuove emergenti idee di crescita, di progresso e di prosperità.

I tentativi di trovare una misura del benessere o della felicità analoga e sostitutiva del PIL sono stati innumerevoli – dalla Cina alla Francia, dalla Banca Mondiale all'Onu – ma non sono stati particolarmente fortunati. La maggior parte delle politiche economiche nazionali e locali hanno continuato a funzionare in base a un'idea di crescita legata all'andamento del PIL. Come ogni tecnologia di rete, anche il PIL gode di una sorta di *lock-in*: essendo molto utilizzato per moltissime operazioni di coordinamento tra le persone e le istituzioni, politiche e finanziarie, il suo valore è enorme e la sua sostituibilità è indubbiamente ardua. Ma oggi possiamo dire che la strategia di sostituirlo è sbagliata. Perché? Sappiamo che una tecnologia di rete non si sostituisce, piuttosto si crea un quadro interpretativo più ampio che ne rende relativo il valore. È un corollario della cosiddetta Legge di Metcalfe, che osserva come le tecnologie di rete crescano geometricamente con il numero dei nodi connessi: in un quadro dato, la tecnologia di rete più usata tende a sbaragliare le concorrenti. Chi ricorda l'epoca in cui esistevano soltanto i personal computer ricorda anche che il sistema operativo più usato per quella tecnologia appariva insuperabile; in effetti, è stato superato solo quando il personal computer è stato pensato come parte di un insieme più grande: internet e in particolare la versione mobile di internet. In questo nuovo e più grande contesto, il sistema operativo dei personal computer è diventato minoritario mentre sono cresciuti gli spazi per tecnologie totalmente nuove e i sistemi operativi degli smartphone sono diventati maggioritari. Anche il PIL, in fondo, è una «tecnologia di rete», una specie di sistema operativo delle politiche economiche. E in base alla logica delle reti, anche nella questione degli indicatori economici occorre una nuova categoria più ampia per poter mettere in minoranza il PIL e cominciare a definire la crescita in modo adeguato alle caratteristiche fondamentali dell'economia della conoscenza. Una categoria più ampia della politica economica tradizionale, coerente con quanto l'economia ha imparato, per tener conto delle condizioni che alimentano il valore nell'epoca della conoscenza, che arricchiscono l'ecosistema dell'innovazione, che garantiscono la sostenibilità.

Questa nuova categoria potrebbe essere una forma di concettualizzazione del *bene comune* intorno alla quale si formi un consenso interdisciplinare e politico. Gli obiettivi del bene comune devono poter sostituire gli obiettivi parziali e asfissianti del PIL. Devono rivolgersi ai sistemi e alle connessioni tra loro piuttosto che agli oggetti e alle singole iniziative che funzionano considerando come «esternalità» tutte le questioni fondamentali per il bene comune.

Perché questa strategia possa avere una qualche possibilità di successo occorre cominciare a coltivare una visione più ampia del sistema fondamentale che si vuole misurare. Se il sistema non è più soltanto l'insieme di attività contabilizzate nel PIL – se si va oltre l'idea di un'economia limitata all'analisi dei mezzi e orientata a escludere l'analisi dei fini – occorre allargare lo spazio mentale con il quale si guardano i fenomeni. E poi tentare una nuova misurazione.

Funzionerà se avrà un effetto liberatorio per chi prende iniziative, politiche, economiche, sociali, culturali, ecologiche. Un esempio può dare l'idea. Già oggi la mente dei più importanti imprenditori va oltre il PIL dei singoli Paesi. Per costoro il PIL che conta davvero cresce del 3,5% nel 2015. È in base a questa informazione che investono e fanno progetti. Chi è ingabbiato nella vecchia concezione, per esempio in Italia, chi prende decisioni pensando al fatto che il PIL cresce dello 0,3%, si condanna a una visione ingabbiata nelle ristrettezze del PIL nazionale. Una categoria interpretativa più ampia di quella del PIL nazionale è esemplificata dal PIL globale che appunto cresce del 3,5%. Gli esportatori italiani, che hanno continuato ad aumentare i fatturati anche negli anni più duri della crisi arrivando a esportare oltre 400 miliardi, investono e fanno progetti per cavalcare la crescita del PIL globale: vivono in quella categoria più ampia. Ma questo è solo un esempio.

In effetti, le esportazioni non bastano. La sofferenza di chi subisce la crisi non ne è alleviata, purtroppo. E del resto il PIL globale tiene conto più o meno delle stesse variabili che compongono il PIL nazionale.

Per avviare politiche più consapevoli ed efficaci, è necessario un ulteriore allargamento della categoria mentale intorno alla quale si prendono le decisioni economiche aprendo il terreno di indagine a ciò che il PIL non può registrare. Qualità dell'ambiente e delle relazioni sociali, qualità della vita e libertà di ricerca della felicità, contesto civico sano e spazio pubblico ricco di infodiversità, educazione e inclusione sociale, efficienza degli ascensori sociali e chiarezza di prospettive comuni: questo e quanto altro può far capo all'idea di bene comune. E il cui perseguimento può essere pensato e progettato. Gli indicatori di lungo termine possono essere facilmente stabiliti, anche se attraverso una discussione politica vera: terranno conto certamente della crescita nella capacità di attrazione di investimenti e talenti in un territorio, della mobilità e dell'inclusione sociale, della qualità dell'ambiente, della diversità e qualità dell'infosfera, dell'efficacia del sistema educativo e della ricerca, della qualità delle connessioni fra territori, della qualità delle regole civiche che governano e qualificano lo spazio pubblico, del contributo di ciascun sistema territoriale all'equilibrio ambientale globale, e così via. Sono valori che orientano ovviamente ogni politica verso il lungo termine e che vanno declinati in modo da poter avere una misurabilità a breve termine, come una *road map* verso il futuro ha bisogno di *milestones* da raggiungere per monitorare il risultato dell'impegno giorno per giorno. Ma contemporaneamente le imprese – for profit e non profit – dovranno adeguare i loro bilanci per internalizzare ciò che un tempo consideravano esternalità: in quando dovranno tener conto del loro contributo ai sistemi nei quali operano, in un quadro multistakeholder.

Tutto questo è fattibile, come è evidente, ed in parte è già avviato. Il valore di un brand è ormai legato alla sua capacità di rispondere a diverse *constituencies*: non fanno l'interesse degli azionisti se si concentrano soltanto sull'interesse degli azionisti senza tener conto di quello dei collaboratori, dei consumatori, del territorio. Sono già entità immerse in un sistema più ampio anche se non ne tengono troppo conto nei loro bilanci tradizionali: il loro marchio significa qualcosa solo se si presenta come un generatore di senso. Ma la fattibilità di tutto questo non è sufficiente a compiere il passaggio verso una nuova concezione della crescita. Forse la crisi attuale servirà a smuovere la consapevolezza di tutti. O forse ci vorrà una leadership visionaria. Gli europei, che si dilanano nell'incertezza tra le decisioni volte all'interesse nazionale e quelle volte all'interesse continentale e globale, che dimostrano con forza nei loro documenti di policy di essere consapevoli del passaggio epocale che viviamo ma che non riescono a superare la logica delle lobby localistiche, sono il laboratorio più interessante per vedere se da queste visioni possano emergere risultati importanti.

Ma chi volesse tentare una previsione su quale livello di governo territoriale riuscirà per primo a ricostruire una politica diretta alla crescita umana potrebbe considerare con attenzione l'ipotesi che la dimensione più probabile è quella della *città*. È in questa dimensione, che cresce ogni giorno di importanza e che ha bisogno come il pane di una nuova governance visionaria perché è alla frontiera di tutte le grandi scelte globali, che si può stabilire la dinamica che cambia il quadro interpretativo con il quale si legge la realtà e si prendono le decisioni. La città è il luogo della prossimità e contemporaneamente il nodo vero delle reti territoriali, lunghe e brevi, si trova di fronte ai grandi dilemmi con un armamentario decisionale piuttosto limitato: è il generatore di senso della vita quotidiana e il più grande ecosistema a rischio di fallimento, è il maggiore moltiplicatore delle forze individuali e il peggiore freno alla libertà pratica delle persone, è il luogo civico per eccellenza e quello che ha più bisogno di una nuova governance. Se l'umanità si pensasse come una rete di città potrebbe fare un salto di categoria interpretativa talmente grande da mettere in discussione i vecchi punti di riferimento e definire una nuova idea della crescita: orientata alla qualità della vita.

## Decidere per crescere: la via giusta?

di *Maria Rosaria Iovinella*

La crescita è un obiettivo che ci riguarda tutti ma non sempre siamo in grado di sentirci parte attiva nel processo che porta alla creazione di ricchezza o di valore. Un limite è dato dalla complessità dei meccanismi che regolano l'economia ma anche dalla totalizzante delega al decisore, lasciato solo davanti all'allocazione delle risorse, in diversi ambiti e livelli del governo della cosa pubblica: una dinamica che dovrebbero essere i cittadini a voler cambiare, anche a fronte di una stagione crescente di dubbi su come vengono gestite le priorità.

Ma se la crescita è un orizzonte di senso condiviso, sarebbe allora auspicabile pensare a una politica che chieda al cittadino più precisamente in quali settori vorrebbe che agisse il ricavo della leva fiscale. Uno studio condotto dalla Harvard Business School nel 2014, intitolato *Eliciting Taxpayer Preferences Increases Tax Compliance*, ha dimostrato che quando il cittadino si trova a poter decidere personalmente dove investire i soldi delle tasse, almeno in percentuale, paga più volentieri, riducendo l'evasione fiscale. Più tasse significa più risorse, anche a livello locale e la possibilità di finanziare settori spesso trascurati, come la cultura per esempio. Tuttavia, un sistema che spinga il cittadino a destinare in maniera opzionale una parte delle sue tasse deve anche poter contare su cittadini consapevoli, che conoscono le voci di spesa dello Stato e degli enti locali – uno stimolo per tornare a crescere, che ha senso solo laddove si riduca fortemente l'asimmetria informativa tra insider e analisti e il cittadino comune.

Anche se i dati Istat 2015 riguardanti la conoscenza dei dati economici da parte dei consumatori italiani dimostrano come si siano fatti passi avanti notevoli (nel 2010 solo il 19,9% dei consumatori era in grado di esprimere un valore sull'andamento del PIL contro il 63,7% attuale) molto può ancora essere fatto. Le politiche sulla crescita dovrebbero rimettere al centro il cittadino in una stagione in cui le sensibilità sono cambiate: le persone vogliono territori green, connessi, vivibili e molta più cultura e turismo intelligente, da sempre volano per il rilancio italiano. Ma, messi davanti a una scelta, opzionerebbero queste possibilità?

## Crescita? No valori!

di *Alberto Lepрони*

Viviamo in un'epoca caratterizzata dall'individualismo in cui l'unico vero valore è quello economico. Se un tempo la parola tabù era *patria*, oggi è *cooperazione* e la collaborazione è intesa solo come partnership temporanea fra professionisti. È l'attuazione del «team of rivals» ideato da Lincoln e ripreso da Obama.

Le sfide della società contemporanea, però, sono sempre più globali e di lungo termine e le soluzioni adottate sono inadeguate. Il problema dei flussi migratori e quello delle crisi speculative che colpiscono l'economia mondiale riflettono la perdita di orizzonte della dimensione etica della società. Non è un caso che la parola meno apprezzata e che spaventa di più sia *responsabilità*.

Ma a che cosa serve un ricco conto in banca se le strade non sono sicure e pulite, se non si può stare con la finestra aperta d'estate senza rischiare di avere ospiti ben più molesti di qualche zanzara? E se per una visita specialistica senza una valida rete di conoscenze si devono affrontare file interminabili? Tanto vale andare a vivere su un'isola deserta!

Ripartiamo allora dall'essenza base dello stare insieme.

L'esperienza umana insegna che per un periodo di tempo non c'è alternativa alla crescita, da quando si nasce a quando si arriva a 25 anni. La società attuale pare aver completato questo percorso e si è avviluppata, avendo come orizzonte massimo quello del guadagno economico. Qualcuno un giorno ha detto che per valore sociale si intende tutto ciò a cui non siamo disposti a rinunciare per vivere bene con noi stessi. Ecco allora l'importanza della riscoperta dell'intelligenza «umana», ovvero dei valori essenziali come l'umiltà, la condivisione attraverso il dialogo, il piacere della conoscenza e della scoperta, che portano a stare bene con se stessi e quindi anche con gli altri. Collaborare è una necessità imprescindibile, ed è tanto più produttiva se affrontata con mente libera da pregiudizi.

Nei convegni si usano spesso case history di personaggi famosi. Possono essere un buon esempio purché mettano in luce le reazioni ai fallimenti: ovvero capire e condividere quali processi mentali hanno messo in atto quando si è sbagliato qualcosa.

Ripartiamo da qui: dal dialogo sincero e vero e da esempi non idealizzati.

## Fare rete per l'orientamento scolastico e professionale

di *Alessandro Gaetani*

*Orientarsi* letteralmente significa «scoprire l'oriente», vale a dire il posto in cui nasce il sole, punto di riferimento basilare per i viaggiatori di ogni tempo. Un esploratore che si rispetti deve imparare a trovare la rotta giusta per giungere all'obiettivo prestabilito.

Secondo l'Enciclopedia Garzanti l'orientamento scolastico e professionale è «l'insieme dei procedimenti che tendono ad accertare le attitudini di una persona per indirizzarla alla scelta di una scuola o di un lavoro». Secondo la Treccani è «l'insieme dei processi volti ad aiutare il giovane a scegliere la professione più rispondente all'ideale che vuol raggiungere, tenendo conto della sua personalità. Delle sue attitudini psicofisiche, delle condizioni del mercato del lavoro, della situazione economica familiare e delle condizioni sociali, ripartendone il compito tra diversi agenti: educatori, medici, psicologi».

Fino a qualche anno fa era la singola scuola, insieme alla famiglia, a guidare il ragazzo giunto al termine dell'obbligo alla scelta della scuola superiore, a detta degli esperti di orientamento sbagliando le modalità attribuendo maggiore importanza al profitto e al comportamento e meno alla vocazione professionale, o addirittura lasciando spazio a motivazioni del tipo «ho scelto la scuola superiore più vicina a casa», con il risultato di bocciature e delusioni traumatiche. Oggi con le continue riforme si è arrivati ad avere scuole che si dotano di un docente «orientatore» atto a gestire un processo di orientamento non più limitato alla fine del ciclo scolastico ma di durata triennale, in modo da accompagnare il ragazzo per un periodo sufficiente a individuare le qualità e le attitudini su cui basare una scelta più adeguata del percorso scolastico successivo. Ma non basta solo la buona volontà dei docenti «orientatori», serve collaborazione magari facendo rete (si pensi a Enti Locali, Associazioni imprenditoriali, Camere di Commercio, Uffici scolastici regionali, etc.), come già accade in alcune province italiane con la firma di protocolli d'intesa per realizzare attività di formazione all'orientamento destinate ai docenti, agli alunni e alle famiglie. Collaborazione in rete che diventa sempre più importante in un Paese che vede da una parte crescere la disoccupazione, giunta ormai a percentuali a doppia cifra (12,4 % Istat, aprile 2015), e dall'altra aziende che non riescono a trovare addetti utili alla loro crescita (Unioncamere parla della mancanza di diverse centinaia di migliaia di profili professionali).

## Da crescita a sviluppo, attraverso cultura e partecipazione

di *Chiara Colombi*

Il primo significato del termine «crescere», secondo il dizionario della lingua italiana è «aumentare in dimensioni». Dalla distinzione dei Paesi sviluppati e Paesi in via di sviluppo, al tema della decrescita, fino alla condizione di crisi in cui versa l'Italia, la leva dimensionale non può più essere indicativa per un progetto futuro. Meglio sarebbe riferirsi alla definizione di «crescere» come «svilupparsi secondo un processo naturale (comune a uomini, animali, piante)», laddove è importante vi siano un equilibrio, secondo natura, nel rispetto della natura, intesa come contesto e come processo. I disequilibri che la tensione verso una crescita dimensionale ha portato non sono, per definizione, più sostenibili.

Lo sviluppo non può che passare per la cultura, intesa, secondo un'accezione antropologica ed etica, come un sistema di saperi, conoscenze, valori, credenze e comportamenti storicizzati, riconosciuti e condivisi da un individuo e dalla comunità di cui l'individuo sceglie di essere parte. Una cultura che quindi si radica nel passato ma che inevitabilmente deve farsi carico di un anelito evolutivo continuo per essere effettivamente rappresentativa del nostro contemporaneo.

Uno sviluppo orientato alla cultura vede il soggetto al centro con l'obiettivo di educare a e creare consapevolezza di quei valori su cui la nostra identità di essere umani si basa.

In questo quadro la crescita è responsabilità non solo individuale ma anche collettiva e il rapporto tra individuo e collettività può passare oggi solo attraverso i concetti di partecipazione e responsabilità. Le istituzioni devono tornare a essere luoghi in cui si coltiva la cultura, si nutrono gli individui di valori fondativi e ispirativi, motivandoli al proprio sviluppo attraverso la propria creatività, il proprio impegno, la propria visione, ma sempre in un'ottica di benessere collettivo. Tuttavia in un'epoca in cui non vi è più separazione tra saperi né tra funzioni, in vari campi applicativi, non è pensabile che esistano spazi esclusivi ed elettivi per la promozione sviluppo per lo sviluppo. Occorre che a tutti i livelli le istituzioni si aprano all'esterno e vari attori sociali si assumano la responsabilità dello sviluppo.

Così in particolare l'università può essere il luogo di eccellenza per la promozione dello sviluppo se anche il sistema produttivo delle imprese accoglie la responsabilità di formare i professionisti del prossimo futuro, restituendo alla collettività quanto già ricevuto, se non altro in termini di risorse umane.

La sharing economy rappresenta un paradigma e offre una serie di esperienze che dimostrano come la dimensione partecipativa generi sviluppo. La domanda a questo punto a cui occorre dar risposte credo sia come abilitare meccanismi virtuosi che stimolino la partecipazione, anche al di fuori di contesti particolarmente in sofferenza o, al contrario, particolarmente evoluti.

## Eticologia. Tra design ed etica, verso un nuovo umanesimo

di *Carolina Nisivoccia*

Think big, design small, work passionately.

Sono convinta che i grandi cambiamenti si facciano a partire dalle piccole cose, lavorando con l'anima.

«Chi crede che il design possa andare ancora una volta avanti a colpi di divani e poltrone si illude. Le nostre responsabilità di progettisti sono enormemente cresciute. Il ruolo dei creativi e degli intellettuali è precedere istintivamente i sondaggi e le previsioni politiche, gettando segnali di inquietudine là dove tutto sembra dormire» (Andrea Branzi, «Il nuovo secolo all'improvviso», *Interni*, luglio-agosto 2011, p. 42). Quando ho incontrato queste parole di Andrea Branzi, avevo già intrapreso questa strada sentendo ormai da qualche anno io stessa «l'inquietudine». Avevo istintivamente deciso, era il 2007, che all'attività dello studio più istituzionale andasse affiancato il tentativo di suscitare dubbi e reazioni per risvegliare ciò che più sembrava sopito: il senso etico.

*Milano ciclABILE* (terzo premio e tre menzioni d'onore al Green Dot Awards 2008 a Los Angeles) è stato il primo progetto di una serie – che ha visto riconoscimenti e premi – riconducibile a quello che Paola Antonelli (curatrice del reparto Design-Architettura del MO-MA) chiama il «design della relazione». *Milano CicLABILE* nasceva per stimolare la mobilità sostenibile in città, prima ancora che si parlasse di bike sharing. Era un gioco, ma cercava di mettere costruttivamente in rapporto le diverse utenze della strada, al fine di produrre tra queste dei cambiamenti di relazione, creando anche – soprattutto – un'occasione di contatto e collaborazione tra pubblica amministrazione e cittadini. Sono poi seguiti progetti per stimolare riflessioni, come *Eco-Diet for Design* (primo posto Green Dot Awards 2009), un'idea di dieta per alleggerire il mondo, liberandoci dal peso degli oggetti superflui per tornare alla qualità, una provocazione per riflettere sull'utile-inutile. E poi ancora un progetto sul senso civico, sul senso di appartenenza alla città e di rispetto e cura per la cosa pubblica, come *Milano INVASA* (terzo posto Florence Design Week 2011).

Anche questo è «design», che non guarda al prodotto ma che percepisce e traduce le criticità e ricerca idee per stimolare nei destinatari nuove abitudini. Che ricadono sotto l'etichetta di «ecologia» ma che in realtà, con respiro più ampio, aspirano alla riscoperta dell'etica. Nel frattempo, sembra che nel mondo si siano moltiplicate le associazioni di persone che spontaneamente si riuniscono e collaborano per migliorare, rigenerare le città. Più che una tendenza sembra ormai sia diventata in generale una pratica avviata.

C'è una famosa citazione di Winston Churchill che dice: «gli uomini danno forma agli edifici, ma poi quegli edifici danno forma agli uomini». Proviamo a sostituire la parola «edifici» con «città». È fondamentale soprattutto lavorare su «utopie in grado di conciliare la città con se stessa», come dice Marc Augé. Il piacere della socializzazione, della collaborazione, del senso di appartenenza, del rispetto tanto verso l'individuo quanto verso la cosa pubblica, generano gioia

di vivere, positività e automaticamente un nuovo senso etico (che sempre Augé chiama «il nuovo umanesimo»), base imprescindibile per una nuova ecologia – o eticologia. Base imprescindibile per una crescita, felice.

MILANO  CLABILE  
MILANO  CLABILE



## Sostenibilità umanistica

di *Stefano Caggiano*

Acquisito che la sostenibilità non è più una faccenda di nicchia, l'accento si sta spostando oggi da progetti «in difesa» a progetti «in attacco», da iniziative centrate sulla salvaguardia a iniziative che propongono modelli di produzione non meno, ma più evoluti di quelli rivelatisi insostenibili. La chiave di questa nuova sostenibilità non è quindi decelerare, come sostengono i teorici della «decrescita felice», ma accelerare, disegnare positivamente le condizioni per una coesistenza delle culture.

Si profila così un'inversione di senso nell'agire tecnico. La natura non tecnicamente addomesticata appare infatti come una forza ambigua che indifferentemente dà e toglie la vita – l'acqua che nutre la terra è la stessa che inonda i campi. In questa situazione «non orientata» il gesto tecnico interviene per disambiguare la natura separando in essa quanto vi è di utile da quanto vi è di dannoso per l'uomo. Così, il fiume convogliato in un sistema di canalizzazioni non può più sommergere i campi, ma può ancora, e con tanta più efficienza, nutrire il raccolto.

Questo rapporto tra natura e tecnica viene oggi messo in discussione dalla gravità delle problematiche ambientali, in quanto la sua strutturale asimmetria (in esso solo una delle due parti preleva risorse dall'altra, restituendo scarti inquinanti) non è più sostenibile. Appare quindi necessario modificare il senso dell'agire tecnico concependolo non più come mezzo di sfruttamento delle risorse naturali ma come mezzo per mettere in simbiosi sistema ecologico e sistema antropico.

È proprio questa necessità di superare il rapporto «separato» tra natura e cultura a richiedere di ripensare la sostenibilità non come freno ma come volano del senso umano: non come «negativa» rinuncia all'automobile ma come «positiva» alternativa alla mobilità. Perché non si tratta di piantare più alberi ma di disegnare un senso umano attraverso gli alberi, segni progettuali che apportino un arricchimento di senso alla vita delle persone che è sia biologica sia culturale.

Il XXI secolo segna così il passaggio da una vecchia concezione di ambientalismo, inteso come «rinuncia» a una nuova concezione di sostenibilità umanistica intesa come arricchimento dell'ambiente umano e naturale attraverso il rilascio di nutrienti antropici «sani».

## Il design insegna che si cresce solo attraverso nuove pratiche

di *Giulio Ceppi*

La crescita non solo ha tanto bisogno di traguardi e indicatori quantitativi, ma oggi necessita soprattutto di nuove qualità e di strumenti e locuzioni che ne guidino la dinamica. La *sensorialità sostenibile* è una di queste pratiche qualitative e valoriali.

Con l'espressione «sensorialità sostenibile» ci auspichiamo il coniugarsi della dimensione sensoriale e della ricchezza fenomenologica (filtrata dalla consapevolezza cognitiva e non solo dalla fisiologia dei sensi) con la sostenibilità ambientale e culturale, ovvero con il rispetto dell'eco-compatibilità e lo sviluppo della biodiversità: un incontro che connette in una visione sistemica e olistica i criteri di una produzione etica e differenziale con quelli di un consumo ricco e cosciente, nella concertazione di valori locali e globali.

La sensorialità sostenibile vuole mettere insieme il concetto di territorio con quello di consumo, sapendo che la comprensione di un prodotto passa attraverso la conoscenza delle fasi della sua lavorazione, avviene per mezzo della tracciabilità del suo divenire da materia prima a merce finale.

Quindi per garantire una crescita felice non serve un progetto che enfatizzi solo la parte finale di tale processo, che celebri il consumo e l'esperienza in se stessa, se non vi è coscienza del tutto, delle relazioni, dei passaggi, della Storia insomma.

Un prodotto infatti non è solo merce, non è solo esperienza, ma è la storia delle persone e delle specie animali e vegetali che l'hanno resa possibile, i processi e le relazioni che ne giustificano l'esistenza: il design serve a mettere in evidenza tali passaggi, valori e proprietà. Qui risiede la crescita, non altrove. Il design racconta processi, permette relazioni, crea occasioni di incontro e di scambio, sviluppa e produce nuove ciclicità.

Il progetto connette il micro con il macro, il locale con il globale, il singolo con la comunità: non è autocelebrazione da Salone del Design, ma creazione di piattaforme di scambio, produzione di strumenti cognitivi, di nuove ritualità che accrescano la nostra coscienza e conoscenza sensoriale.

Il design fornisce gli strumenti per la comprensione, aiuta l'interscambio culturale attraverso la sua capacità di connettere linguaggi e codici distinti, traduce esperienze da una dimensione originale e unica a situazioni condivisibili. Il design favorisce il dialogo nella diversità, produce diversità, alimenta un quotidiano ricco e denso. (In tal senso mi è apparso evidente il richiamo all'esperienza didattica delle Scuole e dei nidi per l'infanzia di Reggio Children, da me esplorata con Michele Zini nel libro *Bambini, Spazi, Relazioni*, Edizioni Reggio Children, Modena, 1997).

In tal senso ho già preso più volte le distanze dall'euforica traduzione di quel Design dell'Esperienza di matrice americana che tanto ha spopolato nella cultura del progetto negli ultimi anni (si veda per esempio il mio intervento «Design dell'Esperienza», in P. Bertola, E. Manzini, *Fenomenologia del design*, Milano, 2004).

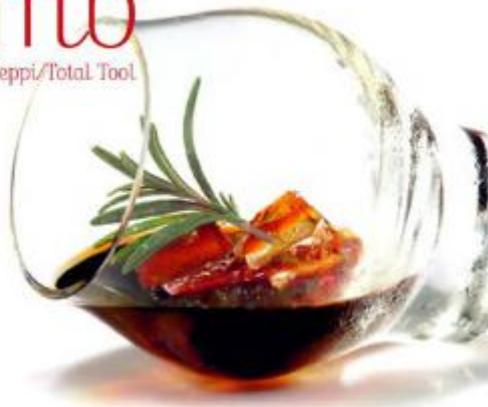
Già in tempi passati, insieme a Ezio Manzini, parlammo di *ecologia dell'artificiale* (il riferimento è al convegno *Ecologia dell'artificiale*, da me promosso e organizzato dall'Unione Culturale Lecco nel 1989 e coordinato da Claudio Nardi, con la partecipazione tra gli altri di Gianluca Bocchi, Antonio Petrillo e Francesco Trabucco): sua controparte è oggi, a distanza di oltre vent'anni, la sensorialità sostenibile, dove l'individuo emerge finalmente come protagonista e attore primario, riferimento centrale e assoluto della scena ambientale: nel nostro egoismo sociale, non esiste ambiente migliore se non vi è un uomo migliore.

La parola «sensorialità», apparentemente contro l'autolesionismo che ha in passato connotato spesso la cultura ambientalista, pone infatti al centro la godibilità dell'intero sistema, naturale e artificiale che sia, passando attraverso la coscienza critica e i valori etici della cultura Slow.

Speriamo che tutto ciò ci serva a costruire un mondo migliore poiché ne vogliamo assaporare, preservare e produrre le parti migliori, e non solo come reazione alla paura dell'autodistruzione o di apocalittiche conclusioni. Come progettista infatti posso solo farmi questo augurio, sapendo che il progetto stesso è un'attitudine slow, complessa socialmente, policentrica sensorialmente, e alla ricerca continua del suo stesso equilibrio, come per ogni forma di vita e crescita del pianeta.

### **WOMB, nuovo bicchiere per Averna, Caltanissetta 2005**

**AVERNA**  
**Womb**  
 design by Giulio Ceppi/Total Tool



Come far crescere la consapevolezza di cosa sia un amaro: un nuovo rituale di consumo

## OVI, Ottagono dei valori identitari per Confartigianato



Come far crescere i rapporti virtuosi tra design ed artigianato: un navigatore per tracciare le proprie capacità

## ECOGRILL- Nuovo locale con certificazione ambientale, Ravenna



Come far crescere la sostenibilità di un edificio e migliorarne la relazione con il territorio circostante: un edificio ad impatto zero.

### **VILLORESI EST: Una nuova cultura del servizio in autostrada per Autogrill, Lainate, 2013**



Come far crescere la qualità dei servizi di ristorazione nella logica del design for all e della accessibilità: un modello di valore europeo

### **SCIÛR- Progetto di vino per Nino Negri, 2015**



Come far crescere la relazione tra un prodotto ed il territorio: un vino buona da bere e buono da pensare

## Per un Manifesto dei Prosumer: lavoro gratuito e consumo produttivo

di *Piergiorgio Degli Esposti*

Volontariamente o forzatamente applichiamo conoscenze e abilità affinché il processo di produzione e di consumo si realizzi secondo le nostre e le altrui aspettative, solo parzialmente consapevoli di essere al contempo ingranaggi e motori di un complesso meccanismo di creazione del valore.

Inoltre, la crescente digitalizzazione di prodotti e servizi, così come di molteplici aspetti del vivere contemporaneo, muta il rapporto tra consumo e produzione, al punto che il ruolo del prosumer e il concetto di prosumerismo si pongono come paradigmi interpretativi di una realtà in transizione.

Il fenomeno del prosumerismo, soprattutto nella società digitale diviene sempre più diffuso e pervasivo e, pur non trattandosi di un fenomeno storicamente nuovo, presenta caratteristiche specifiche nella società globale, in rete e nella sfera dei consumi. Sono molti gli studi accademici che definiscono questo fenomeno con il concetto di *prosumer capitalism* (Ritzer, 2014) oppure con il termine di *playlabor* (Scholz, 2012) o l'espressione *social factory* (Gill e Pratt, 2008), osservando come questo sistema possa essere considerato al pari di una macchina che sussume il nostro divertimento trasformando i click in profitto (Taylor, 2014) dal momento che la «partecipazione è il petrolio dell'economia digitale».

Occorre però andare oltre la semplice considerazione del prosumer come un ibrido tra produttore e consumatore – posizione che riflette la contraddizione insita nell'essere soggetto abilitato e sovversivo rispetto alle logiche capitalistiche e, al contempo, oggetto mercificato, ancor più che nei tradizionali discorsi di marca. Occorre piuttosto elaborare una proposta teorica e operativa in grado di racchiudere al suo interno i tratti principali del prosumerismo, le prospettive interpretative e le origini di quest'ultimo, ponendo al centro del discorso l'*agency*, coerente o deviante dei soggetti rispetto a modelli predefiniti di produzione e consumo. A questo proposito possiamo delineare gli idealtipi del prosumer contemporaneo: *maker*, *fixer*, *tester* e *sharer*, ovvero soggetti che nel loro agire prosumeristico enfatizzano maggiormente una caratteristica azione. Ci riferiamo quindi ai *maker* considerandoli soggetti che nel loro prosumere esaltano la creazione materiale di nuovi output; *fixer* soggetti che nel prosumere prevalentemente riparano o upgradano prodotti realizzati dal sistema produttivo tradizionale, anche attribuendo nuovi e differenti significati; *sharer* coloro che nell'atto di condividere risorse di differente natura realizzano a pieno l'essere prosumer e infine *tester* coloro che attraverso il proprio know-how testano e valutano.

Appare opportuno a nostro avviso, in un'ottica di crescita sociale e economica orientata alla sostenibilità, individuare in un manifesto quelli che legittimamente si possono considerare i diritti-doveri del prosumer.

# Crescita (sostenibilmente) felice

di *Nicola Antonucci*

## Schemi culturali

Uno schema da superare è quello che ci induce a pensare a una relazione lineare tra benessere economico e felicità, ossia più cresce il primo e più aumenta la seconda. Richard Easterlin ha mostrato come la relazione tra benessere economico e felicità sia complessa, ossia aumentano insieme soltanto quando entrambi hanno valori bassi, per poi giungere a una misura critica oltre la quale la felicità scema. Si può arrivare così a determinare il personale equilibrio tra «pagamento» (benessere economico) e appagamento, tra lavoro e gioco, ecc.

Quanti beni posso permettermi senza compromettere la mia *felicità sostenibile*?

## Parte maledetta - potlatch

Le garanzie, i beni, le sicurezze pregiudicano forse la felicità sostenibile oltre uno specifico livello critico personale? Esiste forse una parte maledetta dei beni, come definita da alcune popolazioni native americane che praticavano il rituale del *potlatch*: allontanare dalla propria famiglia il veleno dei beni non strettamente necessari?

## «Formula»

Una crescita sostenibilmente felice potrebbe essere valutata da:

$$\text{felicità sostenibile} = \frac{\text{i tuoi sogni creatori ancora sognabili}}{\text{i beni eccedenti quelli essenziali (per vivere e sognare)}}$$

Chi ha sogni creatori, e magari grandi, potrà permettersi beni crescenti, anche elevati.

## Sogno dei sogni

Stanno già nascendo interessanti indici di crescita per superare il pratico PIL, ma occorre ora un salto di qualità con l'applicazione del parametro «felicità sostenibile». Ne emergerebbe un concetto di *human footprint* che, per analogia al *carbon footprint*, porterà a valutare: che cosa stiamo importando o esportando per diffondere stili di vita, modelli sociali, messaggi di felicità sostenibile piuttosto che di sfruttamento?

Sognando creativamente un futuro, si applica un terapeutico placebo anche all'economia, alla politica, alla società. Non servono necessariamente grandi sogni: anche un cammino di mille chilometri inizia con un primo piccolo passo.

Questa è la vera energia, quella dei sogni – creatori –, la sola capace di creare la luce, anziché limitarsi a cercarla, per uscire dal tunnel della crisi e per realizzare nuovi modelli di sviluppo. Ed è di questo che abbiamo bisogno, sempre&ovunque.



## Verso una crescita collaborativa, sostenibile, inclusiva

di Rossella Sobrero

Collaborativa, sostenibile, inclusiva: questa la crescita che mi immagino – e mi auguro – per i prossimi anni.

Collaborativa, perché oggi condividere idee, sperimentare nuovi modi di relazionarsi, co-progettare non è più una scelta ma un obbligo. In una società che sta rapidamente cambiando, si diffonde l'idea che essere collaborativi conviene perché aiuta a essere più competitivi. Un approccio che nelle realtà più evolute sta trasformando anche il modo di «fare impresa».

Sostenibile, perché saper coniugare lo sviluppo economico con le dimensioni sociali e ambientali è diventato fondamentale per qualsiasi organizzazione. Ormai è provato non solo da numerose ricerche ma da tanti casi di successo, che i consumatori (o consum-autori come li definisce Francesco Morace) chiedono prodotti, servizi, processi sempre più rispettosi dell'ambiente. Essere sostenibili non solo garantisce la crescita ma migliora le performance delle imprese.

Inclusiva, perché non si può pensare alla crescita senza avere come obiettivo la riduzione delle differenze che lasciano ai margini intere fasce della popolazione. Ma è necessario sfruttare, nell'accezione positiva del termine, le capacità di tutti, anche di coloro che vengono genericamente definiti svantaggiati. La crescita – collaborativa, sostenibile, inclusiva – sarà possibile solo se anche le persone con meno strumenti culturali saranno coinvolte: in caso contrario saranno proprio loro a frenare, quando non a ostacolare, lo sviluppo della società.

In questo percorso la comunicazione avrà un ruolo importante per diffondere nuove idee, per facilitare la contaminazione tra mondi diversi, per ingaggiare le persone. Se vuole contribuire a un cambiamento che è prima di tutto culturale, la comunicazione deve diventare sempre più *in line*, integrando strumenti *off* e *on line*; deve trovare il coraggio di sperimentare nuovi linguaggi; deve trasmettere messaggi positivi, per esempio inserendo alcuni valori anche nelle campagne commerciali.

Per raggiungere questi obiettivi è certamente necessario molto impegno oltre a tanta creatività, ingrediente fondamentale per l'innovazione. Una creatività che non è appannaggio di poche persone ispirate ma che può – anzi deve – essere coltivata, insegnata, alimentata.

## Sarà comunicazione istituzionale d'impresa

di *Mario Magagnino*

«In questa direzione si erode progressivamente la centralità post-moderna della visibilità e torna in auge la forza della reputazione». Così scrive Francesco Morace nel suo *Crescita felice*.

Oggi, in un mondo imprenditoriale che ha scoperto l'importanza della reputazione e in presenza di una forte fungibilità delle merci, si stanno imponendo, nelle pratiche aziendali, politiche e strumenti più attenti alla comunicazione istituzionale dell'impresa che a quella di prodotto, tipica del periodo del consumismo e del post-consumismo.

Non si può, però, nemmeno affermare che viviamo nell'era del consumerismo, anche se si può senz'altro sostenere che esso sia presente nell'orientamento dei consumi delle fasce più acculturate con un dato di tendenza crescente.

È un consumerismo vissuto in ottica meno ideologizzata di quanto non lo fosse un tempo e più facilmente accettato rispetto a quando l'unica trasmissione televisiva a tema (*Mi manda Rai Tre*), il cui inizio risale a quasi quarant'anni fa, dopo cambi di conduzione, nel 2013 viene confinata nella fascia mattutina per non «disturbare il guidatore».

Ma ecco che cosa sta cambiando lo scenario: la Rete. Rete che crea, a loro insaputa, internauti consumeristi che contribuiscono a divulgare vissuti positivi o negativi di un marchio rendendoli così virali. Un esempio per tutti: il lunedì successivo alla trasmissione della Gabanelli sulle oche maltrattate di Monclair il titolo perdeva in borsa ben il 5% e di conseguenza dovette essere sospeso.

Certamente oggi il cliente-consumatore comincia a sviluppare un radar con il quale monitorare-razionalizzare gran parte dei propri comportamenti tarandoli, oltre che sulla propria cultura e sul proprio stile di vita, anche su contingenze economiche alle quali non era abituato. Pertanto viene meno preso in considerazione il messaggio esclusivamente persuasivo e viene posta maggior attenzione a quello informativo sul prodotto e sull'azienda.

Se si accetta la definizione che la comunicazione d'impresa ha l'obiettivo di ottimizzare la reputazione, a me come cittadino, interessa «entrare» in azienda per vedere la fascinazione del reale in termini di eccellenza per non sospettare che ciò che compero provenga da uno squallido capannone – magari con dentro ammassati bambini, donne e uomini schiavizzati – e che un messaggio costruito da abili pifferai e sostenuto da pesanti investimenti pubblicitari, lo abbia reso piacevole all'occhio anche se meno alla coscienza. Ed ecco che l'entrare in azienda (virtuale o reale), il passare in rassegna le fasi storiche visitando il «museo d'impresa» e il vedersi consegnato un libro – fatto bene – sulla storia aziendale non può che creare un legame di fidelizzazione, accompagnato da un sentimento di simpatia verso l'impresa.

Se in Italia c'è poca stima per le aziende non è per colpa di qualche astratta entità, come spesso si vuol far credere, ma delle aziende stesse che non hanno sviluppato atti coerenti e investimenti con lo scopo di promuovere un atteggiamento positivo nei loro confronti.

Non posso dimenticare un caso eclatante di decenni fa: Montedison aveva lanciato un'importante campagna istituzionale in occasione del rifacimento del proprio marchio. Nello stesso periodo il suo presidente aveva problemi con la giustizia... il clima di ironia che di conseguenza si diffuse, costrinse l'azienda a interrompere la campagna. È passata molta acqua sotto i ponti ma ho la netta convinzione che siano poche le aziende che possano vantare una coerenza, tra etica e pratica, da «vendere» al pubblico con una «bella» campagna istituzionale.

Già nel 2007 ribadivo questa mia convinzione in un'intervista a RadioTelepace in relazione alla posizione della CEI verso l'uso del nudo femminile nei messaggi pubblicitari. Dichiaravo che avrebbero dovuto piuttosto rimbrottare gli imprenditori per comportamenti eticamente poco responsabili – verso il benessere delle persone e della natura – invitandoli a porre maggiore attenzione verso la comunicazione istituzionale d'impresa come carta vincente per battere la concorrenza. Infatti, se è vero che una campagna istituzionale non fa vendere nel breve termine, alla lunga orienta le scelte, soprattutto quando la differenza tra prodotti è scarsamente percepibile.

Inoltre dobbiamo considerare che le marcature di certificazione giocheranno nell'ambito di questa tendenza un ruolo sempre più importante nel futuro della comunicazione d'impresa e che gli organismi preposti al loro rilascio dovranno essere, di conseguenza, portatori di eccellenti credibilità e reputazione.

In un certo qual modo è quello che sta facendo OMI, Osservatorio Monografie Istituzionali d'Impresa, raccogliendo e monitorando le aziende che hanno messo su carta (e non solo) il loro, passato, presente e futuro. In futuro sarà la comunicazione istituzionale d'impresa a far la differenza nella scelta di un prodotto/servizio e quindi la nascita di organismi pubblici o privati che aiutino tale processi è auspicabile.

Rientra in quest'ottica anche il progetto appena avviato museivinoecolio.it, studiato per rendere fruibile e dare più forza ai musei aziendali di un settore trainante per l'Italia quale l'agroalimentare. La strada si presenta senz'altro in salita... mi auguro che la scelta di questo contesto per l'annuncio dell'iniziativa serva a trovare utili sinergie per portarlo a compimento.

Se la comunicazione istituzionale d'impresa «... si sovrappone e si sostituisce in parte alle funzioni di marca» (Ugo Volli, *Semiotica della pubblicità*, Roma-Bari 2014<sup>9</sup>), a conclusione di questa mia testimonianza e in piena sintonia con i principi della crescita felice, propongo una riflessione sul mio modo di pensare (coerentemente con i nuovi scenari) in merito a una classificazione semplice e dicotomica in Pubblicità Progresso (non quella della Fondazione) e Pubblicità Regresso. Se la pubblicità serve a informare in modo corretto ed eticamente compatibile potrà essere funzionale alla crescita felice e ne sarà un moltiplicatore. Così come una cattiva pubblicità avrà un ruolo di sottraendo per lo sviluppo sociale.

Un prodotto deve avere una funzione sociale: già nei primi del Novecento qualcuno nell'ambito del marketing si poneva la domanda sull'opportunità di lanciare prodotti non neces-



## Comunicare la crescita deontologica

di *Alessandra Vittoria Fanelli*

Comunicare, uno dei temi proposti dal Festival della Crescita, è sicuramente un tema molto stimolante.

Comunicare la crescita deontologica è una sfida che coinvolge diverse discipline, non solo giornalistiche. Si comunica un progetto filosofico, un progetto creativo, un progetto produttivo ma è soprattutto la comunicazione giornalistica che deve rispettare le «carte deontologiche», tutte già ratificate per Legge: la Carta di Treviso, per esempio, che impegna i giornalisti a norme e comportamenti eticamente corretti nei confronti dei minori; la Carta di Perugia che deve tener conto delle modalità su come trattare argomenti legati alla salute; la Carta Informazione e Sondaggi che detta le regole sulla correttezza delle informazione sui sondaggi sia per chi li esegue sia per chi le divulga; la Carta di Roma, resa necessaria dalla rilevanza acquisita dai temi dell'immigrazione e della multiculturalità nella società attuale, che invita i giornalisti ad adottare termini giuridicamente appropriati, evitando l'uso di quelli impropri. E così via.

Comunicare la crescita che sappia armonizzare il nostro tempo, il nostro lavoro, la nostra vita.

Comunicare la crescita che sappia affrontare in modo soddisfacente le sfide che ci sono proposte ogni giorno e perseguire la felicità senza doversi vergognare.

Comunicare la crescita che tenga conto delle richieste di una società sempre più competitiva.

Comunicare la crescita che sappia educare il rispetto per la persona, la sua ideologia, la sua religione, la sua interculturalità.

Comunicare la crescita che valorizzi i valori primari fondamentali come libertà e solidarietà e quelli secondari quali condivisione, pluralismo e coraggio.

Comunicare la crescita che sviluppi talenti, nuovi modelli di start-up e soprattutto diritti.

Infine comunicare la crescita deontologia che coinvolga tutti i nuovi media, che tenga sempre come istanza primaria l'etica della professione e la pluralità dell'informazione culturale nell'era digitale.

## Consulenti di comunicazione: crescere per aiutare a crescere

di *Roger Botti*

Il mestiere della comunicazione è senza dubbio uno tra i più sfidanti. Si tratta di una delle professioni che porta con sé l'intrinseco valore aggiunto di una crescita perenne. Questo per due ragioni fondamentali. La prima contingente: la rivoluzione digitale che attraversiamo e il suo impatto su tutti gli strumenti e le tecniche della comunicazione ci spingono a reiventare continuamente il modo di fare consulenza. La seconda, più strutturale, è legata al fatto che ogni nuovo cliente e ogni nuovo progetto rappresentano in qualche modo un foglio bianco da cui ripartire, che si avvantaggia come è ovvio delle esperienze e delle conoscenze precedenti, ma al contempo richiede una rielaborazione originale e altamente customizzata.

La capacità di adattare ed evolvere il proprio mestiere giorno per giorno non è, comunque, un processo semplice. Richiede al contrario caratteristiche che possono sembrare in contrapposizione tra loro come una radicata consapevolezza della propria identità – che aiuta a restare fedeli al proprio talento e alla propria vocazione originaria senza perdere la bussola nel tentativo di inseguire le ultime tendenze – e insieme una generosa attitudine a mettersi continuamente in discussione, una capacità di pensiero laterale che consenta di svilupparsi per «mutazioni permanenti» un passo dopo l'altro, in un processo non di rivoluzione ma di evoluzione per conquiste graduali e di cura quotidiana.

Ciò anche con l'obiettivo – vitale – di non disorientare i propri interlocutori, siano essi interni (dipendenti, collaboratori) o esterni (clienti, consumatori e altri stakeholder) e anzi di coinvolgerli, trasformandoli in co-autori di questo processo.

Restare competitivi sul mercato impone a ogni comunicatore di riuscire a fare proprio questo meccanismo rendendolo parte integrante della propria relazione con le aziende clienti.

Non solo: l'obbligo – se vogliamo anche etico – legato alla professione di ogni buon consulente è di aiutare i propri clienti a fare lo stesso nella loro relazione con i propri pubblici e con i propri consumatori. Occorre sensibilizzare ed educare le aziende a vivere la comunicazione non come un'operazione di facciata, ma come un allineamento sostanziale tra la propria evoluzione e il racconto di sé al proprio pubblico.

Se fatta seguendo questa logica, la comunicazione è un percorso che costringe a guardarsi dentro per poter:

- individuare, fra talenti e propensioni, la propria unicità (COLTIVARE);
- sviluppare tale unicità per trasformarla in un asset competitivo (INVESTIRE);
- imparare ad affinarla e a farla evolvere nel tempo senza perdere di vista la vocazione originaria (INTRAPRENDERE);
- trovare modalità sempre nuove per proporsi e farsi apprezzare (INVENTARE);
- definire un racconto di sé autentico e fedele alla propria essenza (EDUCARE).

Quanto più la comunicazione è figlia di questo percorso, tanto più essa sarà forte, efficace, coerente e sostenibile nel tempo. Quando passa per queste cinque azioni, la comunicazione è CRESCITA. Ed è in grado essa stessa di attivare, guidare e generare la crescita di altri.



# Creatività per la crescita

di *Daniele Pario Perra*

## Per crescere bisogna essere creativi

La creatività è una funzione cognitiva che nasce da connessioni e analogie inaspettate basate sul proprio background, favorita dalle immagini, anche mentali, o da esperienze personali di qualsiasi natura. Il binomio «più conoscenza più idee» sembra dimostrato e contribuisce, insieme ad altri fattori variabili come la competenza multidisciplinare, l'apertura mentale, la curiosità, l'entusiasmo, la visione globale e la spiccata intelligenza emotiva, a comporre le cifre di ciò che chiamiamo creatività.

Molti studiosi aggiungono tra i requisiti anche una certa insofferenza alle regole. Forse per questo motivo la creatività viene spesso identificata con il caos delle associazioni, sia logiche sia fantastiche, dove si possono fondere gli elementi ludici ai processi logici. Senza queste capacità diventa difficile fornire risposte innovative a un quadro logico già definito e verrebbe meno l'anticamera delle rappresentazioni che può concretizzarsi nel fatto creativo. Altri studiosi sommano capacità di sintesi, capacità di visualizzazione, humour, flessibilità e abilità nel raccontare storie, elementi sui quali concordiamo pienamente.

La creatività, insieme all'immaginazione, è anche una forza insostituibile nei processi di emancipazione culturale, e questa è la vera crescita in fondo, sia per la propria intrinseca abilità visionaria (che consente di intravedere uno sviluppo futuro) sia per la sua natura di prossimità. Senza la capacità di relazione, la creatività verrebbe privata di quello scambio esperienziale che consente di riorganizzare incessantemente la propria vita applicando i propri strumenti di conoscenza e comunicazione, costantemente rinnovati nel metodo e nell'uso. Quindi crescita.

## Crescere bene vuol dire dare senso al tempo!

Il termine «tempo» nelle lingue latine è usato tanto per identificare il tempo meteorologico che il passare delle unità di misura sull'orologio. Esiste, però, un tempo geografico quasi immobile fatto di cicli secolari e impercettibile nei suoi mutamenti, come c'è un tempo sociale fatto di progressioni tecnologiche e culturali e, infine, un tempo individuale, quotidiano, con i suoi cambiamenti rapidi.

Immaginiamo un orologio dove le nostre storie di tutti i giorni contribuiscono a un minimo spostamento del quadro sociale generale e a un piccolissimo quanto impercettibile mutamento nel quadro secolare dell'evoluzione tecnologica culturale e sociale. Il buon osservatore è colui che vede tutti e tre i movimenti di questo orologio, valutando le loro proporzioni e interpretandone i segnali perché le variazioni economiche e sociali sono quantificabili in numeri, formule e processi.

Leggere il «progetto» nella sua totalità è alla base del concetto stesso di crescita ed è ottimamente espresso nell'aneddoto sulle diverse definizioni fornite da tre operai impegnati in un cantiere edile con lo stesso compito: per qualificarsi il primo disse «spacco pietre», il secondo

«mi guadagno il pane», il terzo «partecipo alla costruzione di una cattedrale». Quest'ultimo contribuisce al concetto di crescita perché vede tutti e tre i movimenti dell'orologio.

### Crescere vuol dire condividere

Un esempio fra tanti. Nei pressi del mercato ittico di una città dell'Italia del Sud esistono venti metri quadrati condivisi ogni giorno da cinque differenti figure professionali: all'alba un venditore di ghiaccio per il mercato ittico, al mattino un venditore di pesce, all'ora di pranzo un venditore di frutta e verdura, nel pomeriggio un venditore di fiori e la sera un ristorante improvvisato dove si mangiano panini con carne alla brace.

Questa situazione ci fa riflettere sul rapporto tra spazio pubblico e privato, considerando che persino le pratiche ai confini della legalità talvolta possono ispirare soluzioni a diversi problemi. Si potrebbe pensare, qualora la città non possa crescere in senso orizzontale, a uno sviluppo verticale come l'unica soluzione praticabile. Invece scopriamo che, seppure ai confini della legalità, lo spazio fisico e sociale sono regolati, al di fuori dai codici legali, da leggi non scritte, strumenti e istituzioni secolari che possono contribuire alla risoluzione del problema.

Condividere diventa lo strumento utile alla gestione di una crescita, certo fuori dalle regole, che pragmaticamente può far lavorare cinque nuclei familiari e un indotto potenziale di settanta persone su venti metri quadrati.

### Crescere vuol dire fidarsi un po' di più degli errori propri e degli altri

Dai Post-it nati da un adesivo troppo blando per servire ad altri scopi, al telecomando della televisione progettato in un primo tempo per togliere l'audio alle interruzioni pubblicitarie ritenute fastidiose, dalla nitroglicerina, potentissimo e instabile esplosivo usato come vasodilatatore nella cura dell'angina pectoris, alle onde delle valvole dei radar che cuocevano i pop corn abbandonati vicino da cui nasce il forno a microonde, per concludere con la scoperta del Viagra oggi conosciuto e commercializzato per merito dei suoi effetti collaterali e non per la sua originaria sperimentazione utile a impedire la chiusura delle arterie coronarie....

Crescere è progettare cose sempre nuove ispirate alla creazione di valore, in ogni dimensione e senso, cercando le migliori soluzioni creative.

## Progetti ideali

di *Aldo Cibic*

Il periodo storico che stiamo vivendo ci pone di fronte a condizioni e a sfide che possono generare cambiamenti sostanziali nel modo di concepire un approccio diverso e più contemporaneo alla progettualità.

La crisi economica che stiamo affrontando ci ha mostrato i limiti di un modello di sviluppo e, nello stesso tempo, l'emergenza ambientale ci sta mettendo nella condizione di ripensare radicalmente a come affrontare il nostro futuro.

Da sole queste due problematiche sono sufficienti a farci capire che molte cose non saranno più come prima; se vogliamo invece tentare di fare qualcosa per intravedere una speranza ci troviamo di fronte a un'incredibile occasione per ridisegnarci la vita, per iniziare un processo di mutazione.

Dobbiamo prepararci a vedere con altri occhi, pensare a una situazione di *tabula rasa* in cui ridefinire bisogni, abitudini, attività, sogni rispetto alle nuove condizioni, per ragionare su una aggiornata idea di contemporaneità.

La sfida si presenta a diversi livelli: se pensiamo a come possiamo produrre significato dobbiamo capire su quali riferimenti e con quali modalità possiamo provare a costruire un percorso.

Per quanto riguarda i riferimenti, anche se il futuro può apparirci oscuro, in quanto non fa intravedere certezze positive, tante cose su cui ragionare le conosciamo e abbiamo accesso a una grande quantità di informazioni; i paletti entro i quali possiamo agire ci sono noti, delineano una realtà che non ammette sprechi, che non può più considerare soltanto una logica strettamente individualistica e utilitaristica, ma che deve vedere affermarsi un modello in cui più parti lavorano insieme.

Questo perché le singole discipline, in mancanza di visioni generali a monte, non sono più in grado di fornire da sole delle risposte che ci facciano capire come e a quali condizioni si possono operare delle trasformazioni.

In questo momento, la grande difficoltà che si percepisce riguarda il coraggio di guardare a progetti ideali e risiede nella capacità di aggirare gli ostacoli rappresentati molte volte da leggi inadeguate, da interessi politici ed economici di parte, dall'inerzia di abitudini e dal cinismo che vedono nel cambiamento uno sforzo inutile se non una minaccia.

Per progetti ideali intendo una progettualità che tenda a generare un miglioramento nella qualità di vita delle persone a livello sociale, economico e ambientale. La grande frustrazione che si registra da più parti risiede nella difficoltà di capire quali sono le azioni in cui possiamo essere coinvolti che rimettano in moto la sensazione di essere parte di un processo, in cui stiamo facendo il meglio per il futuro delle nostre comunità.

Tante delle tematiche, problematiche, criticità su cui dobbiamo lavorare le abbiamo tutti i giorni davanti ai nostri occhi; per citarne alcune, si va dai problemi legati al tema della sicurezza (a livello personale, alimentare, energetico, economico) ai temi del paesaggio (verde, natura, agricoltura ma anche periferie urbane e industriali), al problema dei rifiuti, ma anche, a monte, dal problema del riciclo e dei modelli di consumo, alle emergenze sui giovani e sugli anziani.

Ci sono anche criticità che possono trasformarsi in opportunità: un caso emblematico, quanto meno imbarazzante in Italia, è rappresentato dalla relativa incapacità di valorizzare il turismo; in un Paese così ricco di potenzialità non sfruttate, ci sarebbe tantissimo da lavorare per ripensare a modelli più aggiornati di sviluppo.

L'azione creativa in una prospettiva multidisciplinare consiste nel produrre, rispetto alle realtà che si osservano, idee, riflessioni, proposte in grado di delineare processi progettuali specifici rispetto a più tematiche, per elaborare dei brief approfonditi e articolati. Questa modalità è più simile a una produzione cinematografica che all'approccio professionale tradizionale del mondo dell'architettura, dell'urbanistica e del design, nel senso che non c'è necessariamente un cliente che richiede una pr-estazione, ma invece un gruppo composto, per fare un esempio, da economisti, sociologi, architetti, designer, urbanisti, paesaggisti e semplici cittadini in grado di proporre progetti specifici, che vadano a toccare nello stesso tempo una o più tematiche, per produrre l'intero ciclo progettuale prevedendo sia l'aspetto del progetto tradizionalmente inteso, sia l'attivazione di dinamiche sociali ed economiche.







## Fertilità & Discendenze

## Crescita orizzonte: la mia idea di eu-conomia

di *Silvia Barbieri*

Se oggi mi sfido a catturare un'immagine simbolica per rappresentare la mia idea di crescita, mi compare nella mente il Nilo, il Nilo di quando a scuola mi insegnavano che quel grande fiume e il suo limo fecondavano le terre circostanti. È un'immagine di diffusione, ha in sé una dimensione di «approfondimento», è una fertilizzazione che va in largo e in profondità. Non va in alto, non è un grafico, non sale, ma si allarga e scende. Non è accumulo, è diffusione, espansione. È una «crescita orizzonte», una «crescita mare» non una «crescita montagna».

Questa crescita diffusa ha una natura organica, che presuppone quella condizione di autostima funzionale, come avviene nell'individuo, necessaria a una prosperità armonica. Non si tratta di orgoglio – parola così troppe volte associata goffamente al Paese Italia: l'orgoglio ha in sé un eccesso di rigidità ed è rivolto all'esterno, eterodiretto, quando una crescita sana fiorisce solo dall'interiorità, dalla rotondità delle forze interne di un sistema.

Come si può compiere, per esempio per l'Italia, questa crescita espansiva radicata nell'autostima?

Credo che la risposta sia semplice da dare, possibile da implementare.

Innanzitutto, questa crescita – proprio perché trae la sua forza dal profondo – nasce dal *core*, dalle competenze davvero uniche e competitive e poi si allarga ad altri settori, magari nuovi o innovativi. Nel caso dell'Italia parte da tutta quella produzione simbolica di eccellenze, che da sempre unicizza il nostro Paese. Non mi dilungherò su bellezza, storia, natura, cultura, saper-fare, eleganza, dolce vita e vita dolce: tutto in questi anni è stato detto in merito a tali valori, alla loro italianità e attrattività nel mondo. Bene, buon per noi italiani.

Identificato il nostro *core*, ci aspetterebbe ora un salto di paradigma importante: fino a ieri quella produzione simbolica si realizzava sempre di più nei cosiddetti Paesi che erano allora in via di sviluppo (concetto oggi obsoleto tanto quanto quello di *new media*: i *new media* non sono più *new*, e i Paesi emergenti non sono più da tempo emergenti...) per portare sui mercati del cosiddetto Primo Mondo prodotti che idealmente un numero crescente di persone potevano permettersi. Con margini importanti per le aziende produttrici e una progressiva esternalizzazione dei processi produttivi. Ora questo paradigma va ribaltato. Semplicemente. Nel mondo oggi c'è una classe di ricchissimi in costante aumento, nascono nuove classi medie in ogni angolo del pianeta: l'Italia può riportare in casa i suoi sistemi produttivi strategici perché i mercati là fuori sono pronti a comprare tutto ciò che è «made in Italy» e se lo è autenticamente anche a compensare – sui mercati che dai segmenti premium si estendono fino al lusso – quel costo di produzione in più che le aziende dovrebbero sostenere per produrre in Italia.

Se vogliamo sintetizzare, prima si produceva in Oriente per vendere in Occidente, oggi si dovrebbe produrre in Occidente per vendere in Oriente, ovviamente con tutte le sfumature che stanno nel mezzo. Sono salti paradigmatici che nella Storia si ripetono: adesso è giunto il momento di ripeterne un altro.

Questo salto laterale potrebbe essere il nostro nuovo Nilo, in grado poi di fecondare tutto il Paese: nutrendo le élite e le classi medie, fertilizzando un sistema scolastico che riscopre il valore delle capacità manuali, insieme a quelle tecniche e culturali, creando risorse per investire in nuovi campi, unificando le sorti dell'industria materiale e di quella immateriale, dando contemporaneità e robustezza alle nostre unicità.

Ognuno faccia la sua parte per facilitare questo salto: la politica, con leggi che favoriscano il ritorno dei sistemi produttivi; le aziende, leggendo responsabilmente le grandi opportunità che i mercati offrono oggi; i grandi gruppi favorendo i piccoli, perché la competizione e il fermento fanno bene a tutti; le persone, premiando con le loro scelte tutti i soggetti che fanno *eu-conomia*. Ovvero l'economia buona, che dovrebbe essere il modello dell'economia degli Stati Uniti d'Europa. Un'economia buona che promuove una crescita orizzontale, perché è oggi l'unico orizzonte possibile di crescita.

## Antidoti rigeneranti

di *Cristina Gabetti*

Come i miei figli, che hanno superato la crescita fisica e si misurano con la vita, così cresco io. Mentre loro prendono coscienza delle forze interiori e cercano di rendere concreti i loro valori coniugando ciò che apprendono con i loro talenti, così io cerco di rinnovare il significato della vita sperimentando e condividendo pratiche costruttive.

Io, come loro, mi misuro con il cambiamento e guardo al nuovo.

I parametri di riferimento sono la coscienza e la qualità delle esperienze; la sfida è di mantenere la rotta, e la speranza è quella di giungere alle mete desiderate. A volte si corre, spinti dal senso d'urgenza; altre, sincronizzandosi al ritmo della vita, nascono incontri illuminanti, attimi di perfezione. Riforniti di buona energia, gli animi si nutrono di speranza. Ne serve tanta per non scoraggiarsi, per non lasciare che le crisi sistemiche rabbuino i nostri orizzonti.

Il miglior antidoto per non essere paralizzati dalle paure sono le azioni rigeneranti, un necessario rito di cura per me. Giorno dopo giorno mi rendono attrice di un futuro possibile. Rigenerante è un atto consapevole, una gentilezza, una scelta d'acquisto (un detersivo che non inquina, un prodotto sfuso che non genera scarti, un abito che non nasconde nelle sue trame il dolore dello sfruttamento); rigenerante è aprirsi agli altri, condividere e scambiare.

Il nostro fare è un potente rimedio contro il senso di impotenza generato dal vortice di perdite, sconfitte, paure e promesse mancate; fare bene ciò che sappiamo fare rinnova il coraggio di credere. L'energia che si esprime in organizzazioni de-centralizzate che valorizzano saperi e talenti per il bene della società è un motore potente per lo sviluppo di economie sostenibili.

Sale la sfiducia nei massimi sistemi e cresce la fiducia nelle reti di condivisione.

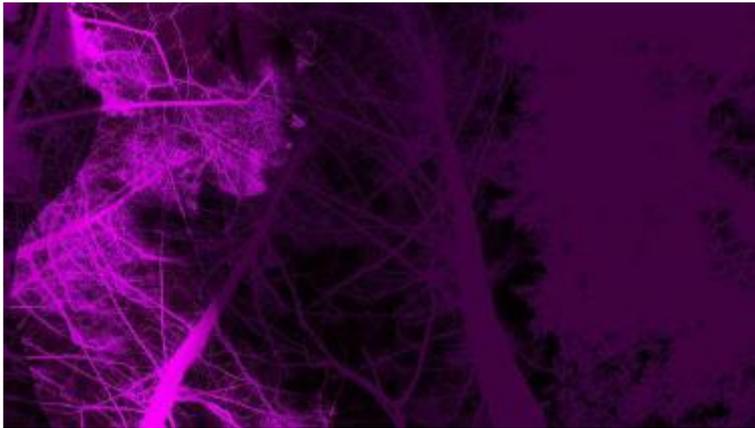
Riusciremo a fare massa critica? Vincere le resistenze di un sistema di controllo che non vuole mollare?

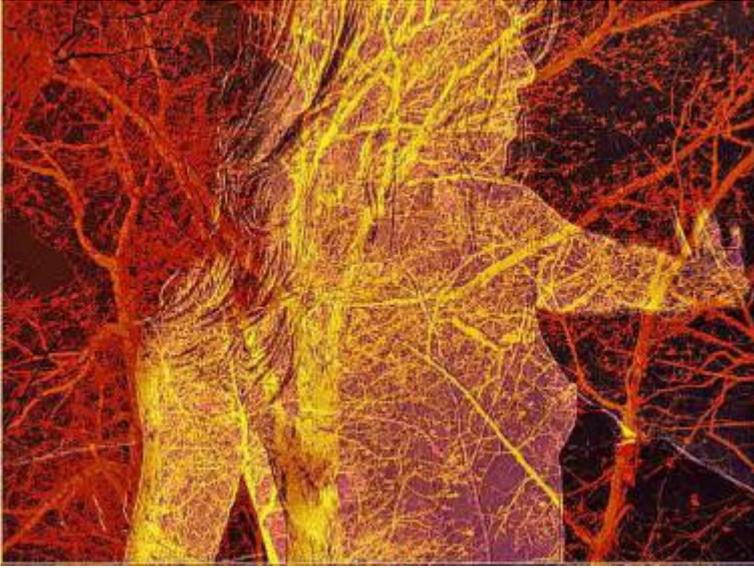
Le domande che affiorano incessanti nelle nostre menti non trovano più risposte certe, ma sono argomento di conversazioni necessarie su dove siamo e dove vogliamo andare. Crescere significa vivere consapevoli.

Quanto alla felicità, per me sta nelle semplici cose, quelle che rischiamo di perdere rincorrendo bisogni secondari e trascurando quelli primari.

# Organiche connessioni

di *Andrea Zingoni*





## Crescita e bellezza

di *Giorgio Mondolfo*

Due Polaroid realizzate nella campagna toscana per un redazionale di bellezza: La Madre Terra e la Madre Natura, entrambe simbolo della crescita dell'Umanità.



## Rispetto e attenzione

di *Enrico Marramiero*

Rispetto della tradizione e attenzione per il progresso. Questo il nostro motto, la cui base è l'amore verso la nostra terra. Ecco i nuovi vigneti fotografati dal drone...per non smettere mai di crescere nel rispetto dell'ambiente e utilizzando tutti gli strumenti che la tecnologia mette a nostra disposizione.



## Una lente per la crescita

di *Barbara Loddo*

L'immagine che propongo parte da una mia creazione, poi fotografata, ispirata ad alcune opere di Josph Beuys, «deterioramento di un caro ricordo», ma, anziché avere connotazioni di rottura o negative, volge a un significato altro.

Metaforicamente la lente spinge a guardare le piccole cose più nel dettaglio e mi ricorda, in positivo, il valore della Terra Madre o il Genius loci. Le molteplici luci che colpiscono e riflettono o che trapassano rendono il tutto splendente, lucente... magnificante.



▶ video

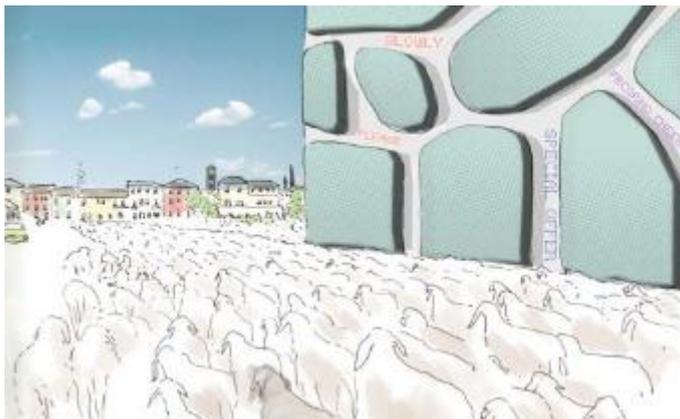
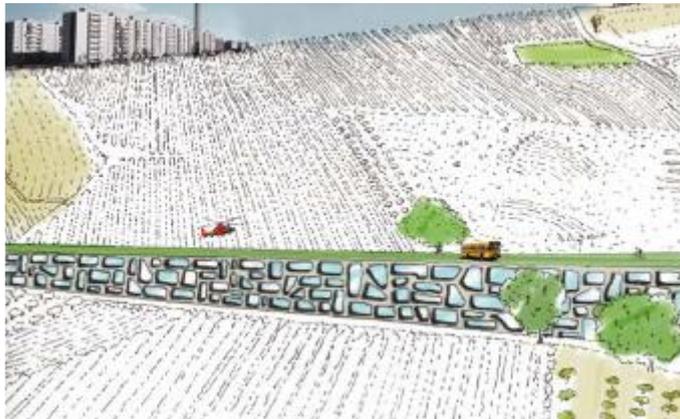
## Campagna felix

di *Dante Donegani e Giovanni Lauda*

È un modello di crescita che promuove la «rinaturazione» e la fruizione dell'agricoltura nel territorio urbano.

La struttura abitativa a *opus incertum* è una rappresentazione della permeabilità e porosità tra: urbano, suburbano e rurale; architettura e landscape; sistemi strutturali e sistemi ambientali; edifici e paesaggi.

È un muro «a secco» costruito sovrapponendo spazi irregolari (residenziali o dedicati al tempo libero e alla produzione) il cui legante fluido sono le reti, i flussi, gli scambi di servizi, merci e informazioni.



## Verso una crescita fatta di cura

di *Patrizia Cappelletti*

Da alcuni anni, con un gruppo di amici e colleghi dell'Università Cattolica di Milano stiamo ragionando sul tema della crescita in una prospettiva di superamento delle contraddizioni che il modello socio-economico a cui tutti noi più o meno consapevolmente abbiamo fatto riferimento in questi ultimi decenni portava con sé.

Abbiamo cercato di capire che cosa già c'era, nel Paese, e ricercato esperienze di impresa, società civile e policy istituzionali che potessero confermare la nostra intuizione: che solo un viraggio convinto dalla polarità del «consumo» a quella del «generare» non solo può riavviare la crescita ma può fondare uno sviluppo diverso, di nuova generazione.

Se il consumo è stato la modalità totalizzante di espressione e di realizzazione delle persone – lo spazio della loro libertà, potremmo dire – che ha dato forma al sistema e alle sue logiche, è urgente oggi rilanciare un altro modo di essere e fare le cose, di concepire il nostro essere liberi, crescere, produrre ed educare. Non si tratterebbe di eliminare il consumo ma di riappassionarci alla continua rigenerazione della vita, mettendo al mondo nuove cose e prendendosene cura.

Si può generare un figlio, ma anche un'idea, un progetto, un'impresa, e contribuire così alla custodia di ciò che merita di essere trasmesso ad altri e al miglioramento di ciò che è ancora mancante. Parliamo di «generatività sociale» per raccontare l'apporto creativo, produttivo, collaborativo e responsabile in grado di generare valore multiforme e contestuale.

In questo modello, facilmente delineabile dalle storie raccolte da *GeniusLoci. L'Archivio della generatività italiana* (le attività dell'Archivio, nato su iniziativa del Centro ARC dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano e dell'Istituto Luigi Sturzo di Roma, sono oggi condotte in partnership con il magazine *Vita*; si rimanda al sito [www.generativita.it](http://www.generativita.it)), la crescita si fonda sulla capacità di contribuzione libera, abilitante e innovativa di ciascuno, dove la realizzazione di sé – la propria messa in forma originale, distintiva, ricca di senso e di valore – finisce per coincidere con la messa in forma – altrettanto originale, distintiva, ricca di senso e di valore – del mondo. In questi anni abbiamo incontrato un centinaio di realtà che in forme davvero sorprendenti quanto a processi e prodotti ci sembra rimarchino un punto comune: uno sviluppo sano, sostenibile, durevole è possibile quando si ricompongono economico e sociale, interesse e interessamento, realizzazione individuale e contestuale. Ciò che emerge è una nuova idea di crescita e forse anche una nuova antropologia.

## L'impronta della città: vivere e convivere

di *Alberto Maria Prina*

Se fino a non molti anni or sono si poteva pensare che problemi relativi alle grandi migrazioni fossero questione di analisi storiche, e comunque gestibili nel tempo, ci accorgiamo ora con colpevole ritardo che i cambiamenti sono rapidissimi e che il problema, insieme a quello delle aree urbane – siano esse megalopoli o piccoli insediamenti – ci è precipitato addosso con imprevista velocità.

Non esiste una città, un territorio, fatto solo di strade, muri, viali, palazzi, fabbriche e campi: esiste anche e soprattutto «l'impronta». Quella sua parte immateriale ma pregnante che dà senso all'insieme e che si definisce attraverso la complessità delle sue relazioni. Senza di esse non c'è «anima», radice e il senso stesso della propria esistenza.



Non si può pensare alla città materiale prescindendo da quell'impronta data dalla storia del luogo e delle persone che l'hanno abitato, attraversato, amato e costruito e che continuano, più o meno volentose, a viverlo. Crescendo e modificandosi nel confronto ma mantenendo consapevolezza della propria identità sia individuale sia collettiva: condizione necessaria perché l'incontro fra culture diverse possa generare i suoi positivi effetti.

Un contributo innovativo può essere fornito da un pensiero sistemico, capace cioè di attivare «concetti di flessibilità» e di interscambio tra i luoghi, i modi e i tempi d'uso della città e del territorio. Senza dimenticare valori civili e di nuovo umanesimo come accoglienza, aggregazione delle culture, processi di inclusione delle diversità, attenzione alla formazione continua e alle nuove generazioni.

Le dinamiche sociali di un presente così complesso e gli sviluppi globali impongono di fatto una crescente attenzione alla formazione professionale per offrire, con moderne tecniche d'insegnamento, conoscenze e strumenti sui temi più attuali.

Con questa filosofia nasce un primo corso via web (ma che prevede anche un periodo residenziale) organizzato da Arts-T, Arti e Scienze del Territorio, basato su quelle esperienze italiane che si possono esportare. Nella convinzione che la consapevolezza della complessità dei sistemi sia indispensabile complemento a qualsiasi disciplina. E per una crescita, almeno tendenzialmente, felice.

# Womenomics

di Nicoletta Valerio – Osservatorio D.e.metr.A.

Più donne entrano nel mercato del lavoro maggiore è la crescita economica di un Paese, più alto è il tasso di crescita demografica.

Il lavoro femminile è il motore della crescita economica.

Lo stipendio della donna aumenta la ricchezza della famiglia.

Le donne che lavorano, se hanno accesso ai servizi, fanno più figli.

Le lavoratrici aumentano la richiesta e l'occupazione nel settore dei servizi, facendo così da propulsore della crescita dell'economia.

Solo sostenendo l'occupabilità delle donne, l'adattabilità di lavoratori e imprese, l'auto-imprenditorialità avremo mercati del lavoro aperti e inclusivi e una più effettiva parità di opportunità tra uomini e donne. Così come solo sostenendo adeguatamente la famiglia e, all'interno di essa, la donna potremo avere maggiore prosperità e sviluppo e con esso maggiore inclusione e giustizia sociale.

Sosteniamo tutti insieme le azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro!



## Cres:città: Making a House a Home

di Sarah Siciliano e Nigel Paul Wilson

Per crescere serve sviluppare il proprio potenziale, riconoscere il proprio valore e conoscersi pienamente. Crescere dipende da noi, da ciò che abbiamo dentro e da come sappiamo tirarlo fuori. Dipende dalla nostra capacità di attivare e coltivare connessioni, nutrire il dialogo e il confronto attivo.

Vogliamo contribuire alla crescita dei luoghi attraverso una ricerca, *Land.COM: the Art of Becoming*, che si offre ai territori come strumento di governance ed è frutto di una politica generativa.

Stiamo esplorando alcuni luoghi campione per leggere e interpretare il prestito prezioso di turisti e residenti intervistati.

Per guardare oltre le apparenze e cercare di cogliere l'anima dei luoghi, «l'essenziale invisibile agli occhi», che si vede solo con il cuore, abbiamo ideato una mappa concettuale, *Domus mea*, che utilizziamo per leggere e interpretare i dati e tradurli in informazioni e motivi per i quali i fenomeni accadono. La codifica dei dati vuole fare emergere temi, idee e modelli per generare valore sui territori esplorati.

L'analisi si sviluppa dalla parola «casa», intesa come *home* per gli inglesi: il luogo dove ci sono i nostri affetti, lo spazio domestico, familiare. Non una casa qualunque, però, ma *la mia* casa. Da qui abbiamo scelto di costruire un acronimo usando la lingua latina che ci ricorda un passato glorioso che include, unifica, risignifica e si offre come energia vitale. *Domus mea*, la mia casa / my home, è una cornice capace di raccontare lo strabiliante matrimonio tra i luoghi e chi ci abita. In un processo di osmosi, uomini e luoghi in cui abitano finiscono per assomigliarsi, scambiandosi il carattere, l'aspetto, l'indole. L'acronimo si scioglie in otto categorie di analisi:

- Debolezza
- Opportunità/Opzioni
- Mio
- Umanesimo
- Spavento/paura
- Minacce
- Energia/forza
- Avversità/impedimenti

La ricerca guarda al territorio come luogo di azione, relazione, costruzione e memoria di pratiche e saperi. Di empowerment, appunto, inteso come la crescita del territorio a partire dall'autoconsapevolezza delle proprie potenzialità, dall'autostima, dalla riscoperta della propria unicità e dalla capacità di attivare e/o consolidare relazioni.

Vogliamo provare a far diventare i luoghi ciò che sono nel loro profondo.

## Dalla vetrinizzazione del sapere alla valorizzazione del saper fare

di *Maria Angela Polesana*

La crisi dell'assetto capitalistico, dominante dagli anni Novanta fino al 2008, e dunque del modello di sviluppo guidato dalla tecnica e dalla scienza, all'insegna di un'espansione illimitata e alimentata da un consumo individualizzato, dimentico della realtà circostante umana e ambientale, cede il posto a un modello di sviluppo diverso in cui riacquistano valore il territorio, le persone, le comunità.

Il ritorno dell'importanza dell'agricoltura anche sulla scorta del valore assegnato al rapporto tra uomo e natura, la logica del dono che dal web si allarga investendo la società, le pratiche del riciclo, del riuso, dello *swap*, la sharing economy sono il frutto di una nostalgia riflessiva, in cui il saper fare si riafferma e riacquista vigore rispetto all'esasperazione del saper sentire oggetto di sterile vetrinizzazione mediatica.

Si affermano nuovi valori in cui occupano uno spazio sempre maggiore la compatibilità sociale e ambientale. Mentre diventano disvalori lo spreco e il consumo compulsivo: la felicità non è ben-avere, ma ben-essere.

Si rendono dunque necessarie nuove narrazioni che diano ordine a queste nuove modalità di vivere e di sentire il presente, che le organizzino in un racconto efficace, in modo tale da farle circolare nel sociale e da improntare di sé la comunicazione (anche aziendale, sub specie pubblicitaria) at large, per una felice «colonizzazione dell'immaginario» in direzione di un recupero della nobile figura dell'*homo faber*.

## Un'avventura che possiamo immaginare

di *Enrico Loccioni*

Immaginare il futuro è una delle cose che preferisco. È un grande talento che possiamo sviluppare e se lo facciamo con umiltà e con energia, con rispetto e con passione è molto probabile che il futuro sarà molto simile a quello che abbiamo immaginato.

Per fare questo credo sia importante conoscere bene il passato, le proprie radici e attingere da lì la linfa e la forza per fare meglio. Proprio come l'albero che grazie alle radici riesce ad andare verso il cielo. Nel nostro lavoro cerchiamo settori che si rinnovino in continuazione, e una continua diversificazione di mercati e di clienti: un approccio che abbiamo mutuato dai contadini che diversificavano le colture per ridurre il rischio e non dipendere da altri.

Cerchiamo di partire dalle esigenze del cliente, di anticiparle, immaginando il suo futuro con noi. Per fare questo dobbiamo orientare tutta l'impresa al cambiamento continuo.

L'esperienza ci dice che c'è una grande resistenza al cambiamento; ognuno di noi, quando ha acquisito una posizione, qualunque essa sia, tende a non cambiarla. Il carattere delle persone non si cambia, l'approccio culturale neanche, ma entrambe queste caratteristiche diventano risorse preziose, anziché barriere, quando c'è un progetto condiviso, quando si integrano verso un obiettivo comune. Il progetto, l'obiettivo nel futuro, tira fuori le migliori risorse di ognuno e della squadra. Per questo cerchiamo di offrire ai bambini, ai giovani, così come ai senior del nostro territorio lo stimolo a farsi delle domande sul futuro, a immaginare la propria vita lavorativa e impegnarsi per realizzarla. È questo il senso del nostro impegno nelle scuole del territorio: integrarsi con la scuola per fare un salto in avanti orientando le scelte e creando consapevolezza.

Il futuro dipenderà sicuramente sempre più da ognuno di noi; innanzitutto occorre rimettere il lavoro al centro dell'attenzione, non solo come un diritto da reclamare, come purtroppo si sta vedendo troppo spesso. Credo che il lavoro debba essere inteso piuttosto come un dovere verso noi stessi, perché il lavoro che ti piace è un lavoro che ti fa crescere, è un lavoro che ti fa superare tutti i lamenti, tutti gli aspetti negativi. Fare un lavoro che ti piace: è questa la vera impresa, questa scelta non la può e non la deve condizionare nessuno. Quello che dipende da noi lo possiamo gestire.

E nel lavoro stiamo assistendo a un cambiamento straordinario che osservo nel nostro territorio; dal lavoro agricolo siamo passati a quello industriale, prendendo dai contadini la manodopera, e abbiamo sviluppato la replica, la ripetizione di prodotti, un'attività a volte alienante, per quanto comoda. Poi è arrivata l'istruzione: negli ultimi trenta-quarant'anni la scuola è entrata potentemente nella famiglia che investe per far arrivare i figli alla laurea e i ragazzi stessi iniziano a investire tempo fino a 25-27 anni. A volte però si finisce a fare un lavoro che resta ancora ripetitivo, dove il cervello si sviluppa verticalmente su un tema e raramente vive l'esperienza estetica, in cui si vede il progetto nel suo insieme e nella sua bellezza, nella sua potenza creativa. Andiamo indietro a vedere, per esempio, come lavorava un pittore: erano coin-

volti tutti gli elementi, dalla curiosità alla creatività, dall'impegno all'immaginazione, all'energia, alle mani, al cervello; forse dovremmo ritornare a questo.

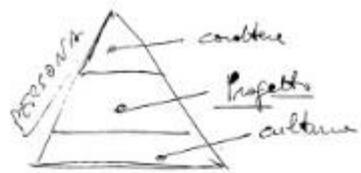
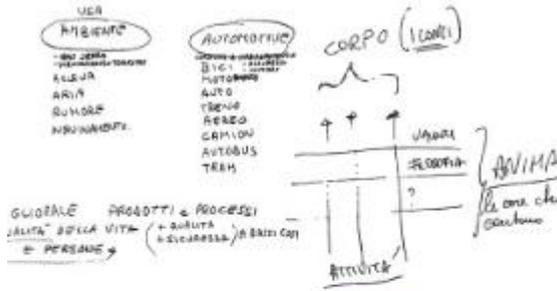
Chi può riportarci a questo? Forse il futuro è dell'uomo artigiano, della persona che si rimette a fare delle cose, a riparare quelle vecchie, ad andare a cercare lo spreco. C'è un mondo di cose da fare perché continuare ad accumulare di tutto, in casa e nel pianeta, non è più sostenibile. Non possiamo pensare di continuare a produrre e comprare auto, elettrodomestici, vestiti, sedie tavoli: forse dovremmo cominciare a ripararli, a recuperarli, a trasformarli. Osservando con intelligenza e passione le necessità del futuro e gli insegnamenti del passato, si potrebbero creare una serie di attività che darebbero dignità e visione al lavoro, permettendo alle persone di sviluppare la propria identità.

Il futuro sarà dei lavoratori della conoscenza, quelli che riescono a vedere l'opportunità ancora invisibile, quelli che portano avanti progetti con passione.

Ma chi regola il lavoro della conoscenza? Non c'è nessuno, non c'è un sindacato, un'organizzazione. Perché? Perché quella è la potenza dell'intelligenza individuale, la capacità di mettere insieme, aggregare su un progetto persone che vengono da percorsi diversi, che non guardano i limiti di tempo, gli orari di lavoro, che non hanno necessariamente spazi in cui lavorare, che non hanno un prodotto da costruire, ma un progetto da realizzare. Quando c'è un progetto si creano reti di persone o piccole imprese in modo spontaneo, senza imposizioni o burocrazia a ingessarle.

È così che vedo il futuro: se vogliamo ottenere dei frutti dobbiamo occuparci dell'albero, invece noi tendiamo a raccogliere i frutti e dell'albero non si occupa più nessuno. È molto divertente occuparsi dell'albero, che è il sistema vivo, l'impresa, l'organizzazione, la crescita, ciò che le persone fanno e sognano: è veramente entusiasmante vedere i giovani che progettano il loro futuro e nello stesso tempo quello dell'impresa in cui lavorano e del territorio che abitano. L'educazione, i valori, le relazioni che contavano nelle famiglie contadine, contano ancora per me e cerco di preservarli e trasferirli nell'impresa.

Soprattutto quando penso al futuro penso a ciò che un prete di campagna mi diceva tempo fa: siamo tutti «usufruttuari» su questa terra ed è importante che quando ce ne andiamo, lasciamo le cose un po' meglio di come le abbiamo trovate.



GUIDARE PRODOTTI & PROCESSI  
SALUTE DELLA VITA (+ SALUTE + SICUREZZA) / BENEFICI  
E PERSONE

QUALITÀ	SICUREZZA	COSTI
VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA

- COSE NECESSARIE PER IL SUCCESSO DI UN'IMPRESA
- METTI PER RAGGIUNGERE L'OBIETTIVO
- EFFICIENZA E QUALITÀ NON BASTANO...  
TECNOLOGIA (TUTTO IL PIANO CON L'AMBIENTE TRADIZIONALE)



# Lozioni

BISOGNI PRIMARI  
- ALIMENTAZIONE  
- SALUTE

- Valori Tradizionali
- Mercato internazionale verso le persone

- CANTIERE: il segno di un'impresa... in banca da capitale e azione da direttore generale
- PRODURRE DEL BENE: soluzione all'ultimo e fornire il capitale umano migliore per non perdere la cultura d'impresa

CONTRIBUIRE A MIGLIORARE PRODOTTI & PROCESSI  
PER UNA MIGLIORE QUALITÀ DELLA VITA (+ SALUTE + SICUREZZA) / BENEFICI  
NECESSARI TECNOLOGIE E PERSONE



BILANCIO DELL'INTANGIBILE  
LAVORAZI DEL LAVORAZIO  
OLTRE LE ESPERienze  
LE PERSONE SONO UN INTANGIBILE IMPORTANTE

QUALITÀ	SICUREZZA	COSTI
VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA

LONGEVITÀ FA RIMA con VITALITÀ  
RISPARMIARE I MARI CALDI E FACILE (METAFORA DELLA VITA)  
AZIENDA ABILE E AZIENDA SAPIENTE SAPIENTE  
CONVINCERE - METTERE IN COMUNE



## IMAGINATION

- L'ANIMA DI UN'IMPRESA E' INVINCIBILE
- SOLO CON UN'ANIMA SI PUO' SCEGLIERE E DECIDERE IL PRIMO FINE
- IL SUCCESSO PASSATO NON CONTA
- PRESAGIRE IN ASSENZA DI DATI

## ENERGIA UMANA

CUMPIRE - COMPLESSIONE: COMPIRE IL PRODOTTO L'ANIMA E' E RESPONSABILE (NON EFFICACE CARICO)

## RESPONSIBILITY

- INIZIATIVA
- QUALITÀ: CAPACITÀ DI ESPRIMERE LE PROPRIE OPINIONI ALLO APERTO METAFORA DI NAVIGAZIONE: PUNTO NAVE (L'UNO TANGIBILE) E (L'UNO INTANGIBILE)
- CONSCIOENZA - COMPETENZE - CAPACITÀ - LIVELLO ENERGETICO COMPLETO
- IL BILANCIO DELL'INTANGIBILE E' STRUMENTO DI SVILUPPO
- DAL COSTO AL VALORE DELLE RISORSE

QUALITÀ	SICUREZZA	COSTI
VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA	VALORI TECNOLOGIA COSTI CULTURA

## ECONOMIA DELL'ESPERIENZA

CONTRIBUIRE A MIGLIORARE PRODOTTI & PROCESSI  
PER UNA MIGLIORE QUALITÀ DELLA VITA (+ SALUTE + SICUREZZA) / BENEFICI  
NECESSARI TECNOLOGIE E PERSONE

## Coltivare la crescita delle comunità

di *Alex Giordano*

Sono in pochi a manifestare ancora dubbi circa il fatto, assolutamente evidente, che il modello di crescita finora adottato non sia sano. I guasti prodotti dall'accaparramento delle risorse a esclusivo vantaggio (a breve termine) di un'esigua minoranza, e dalla monetizzazione di qualsiasi relazione (dell'uomo con l'uomo, dell'uomo con l'ambiente e con la società) sono sotto gli occhi di tutti.

In questi anni si è parlato, spesso a sproposito, di decrescita felice saccheggiando a mani basse Serge Latouche nella condanna dei bisogni indotti dal marketing quali, *sic et simpliciter*, matrici di infelicità. Il ritorno a una saggia frugalità viene ormai invocato a gran voce da prospettive distanti (se ne avverte l'eco nella più avvertita stampa conservatrice allo stesso modo che in quella progressista). Con il sacrosanto corollario della lotta allo spreco, soprattutto alimentare (oggi il 40% del cibo prodotto va direttamente nella spazzatura), occupato semanticamente da brand e carrozzoni (non solo mediatici) assai poco sostenibili.

Il nocciolo di questo gigantesco fraintendimento è, probabilmente, l'idea che la felicità risieda in un uso corretto o scorretto, bulimico o parsimonioso, dei beni; come pure nella persuasione che governarne la produzione sia, di per sé, sufficiente a procurarci un pezzetto di cielo. Come spesso accade, per riuscire a vedere oltre i problemi e immaginare soluzioni efficaci bisogna ampliare lo sguardo. E, come disse il maestro Franco Cassano, imparare a «riguardare» i luoghi, nel duplice significato di guardarli con occhi nuovi e di averne cura.

Come la fame da social network dimostra, il punto è che la felicità non è il semplice appagamento di un bisogno: proviamo gioia e definiamo noi stessi attraverso relazioni, nella condivisione del cammino, dell'esperienza. Le comunità devono dunque finalmente assumersi la responsabilità della felicità, attraverso scelte condivise, non subite, definendo percorsi che agevolino la condivisione.

Il crescente fenomeno della nuova ruralità nasce appunto dalla volontà di ricostruire il tessuto sociale delle comunità intorno al valore (materiale e immateriale) prodotto. E il progetto RURALHUB.it sostiene questo ritorno con tutti gli strumenti possibili dell'innovazione (transmedia storytelling, ecosistema startup, robotica, opensoftware, blockchain...) nella consapevolezza che l'olio d'oliva di San Lupo, i grani antichi cilentani sono espressione di quel territorio, di quella storia, di quelle relazioni (locali e iperlocali) che li hanno generati: sono ipotesi nuovissime di crescita felice di fronte alla crisi del presente, avamposti di tutela della biodiversità elaborati alla luce delle più avanzate conoscenze tecnologiche.

Le diverse realtà che ho incontrato in questi anni performano prospettive critiche folgoranti perché liminari – in una zona di soglia tra passato e futuro, tra città e campagna, tra fisico e virtuale – e producono proposte concrete di crescita sostenibile e felice, perché condivisa. Per dirla con le parole dell'Accademia, le scelte di vita di questi giovani coniugano potentemente la tripla *bottom line* People Planet Profit, per la felicità di tutti.



▶ video



▶ video

## Carta d'autore

di *Alessandra Grimaldi*

«Carta d'autore»: giocare, colorare, riciclare, esprimersi in libertà, progettare, essere unici, sempre diversi, donare, condividere, educare; gesti del quotidiano per contribuire alla crescita felice dei nostri figli, nipoti, amici.....

firmato: mamma di Beatrice 5 anni, Diego 4 mesi



## L'impresa è una piazza

di *Renzo Libenzi*

Come dice Papa Francesco «per educare un giovane ci vuole un villaggio». L'importanza dei luoghi, dei territori delle comunità. Anche l'impresa può diventare un villaggio!! Un luogo-laboratorio in cui le relazioni creano ponti intergenerazionali per il raggiungimento di un obiettivo comune e dove l'apertura verso l'altro, la generazione di senso e l'intreccio di prospettive portano a scoprire la gioia dell'imparare scambiando.

È l'impresa per tutte le età. L'impresa come nuova piazza dove tutti sono attori protagonisti.

## Di chi sei figlio?

di *Antonio Carretta*

Crescere vuol dire anche quanto sei prossimo o distante rispetto alle tue origini.

I miei primi ricordi d'infanzia sono le vacanze trascorse al paese di mio padre, ai confini tra la Basilicata e la Puglia. Un paese agricolo, con la piazza dedicata ai caduti, le donne anziane vestite perennemente a lutto, con il fazzoletto sulla testa, sedute a sferruzzare davanti all'uscio di casa e gli anziani al bar o sulle panchine dei giardini davanti alla chiesa.

Quando entravo per la prima volta in un bar o in un negozio, siccome avevo l'aria «cittadina», invece di chiedermi come mi chiamassi e da dove venissi mi chiedevano «A chi sei figlio?» oppure «Chi ti è padre?» (traduco letteralmente dalle allocuzioni dialettali). Era questo il modo di domandare il nome e la provenienza di una persona in quel paese. E la risposta era normalmente composta da nome, cognome e patronimico, il nomignolo che la famiglia si portava dietro, per distinguere i diversi rami di discendenza, in un contesto dove i cognomi e i nomi stessi erano pochi e ricorrenti. Quello della mia famiglia era «Cozzone» (testa grossa, caratteristica probabilmente affibbiata a un mio avo da qualche cappellaio, visto che un tempo coppola e cappello erano un complemento essenziale dell'abbigliamento).

Oggi nelle grandi città è sempre più frequente, quando s'incontra qualcuno, non chiedergli come si chiama, ma «Di cosa si occupa?». Nell'arco di una generazione si è dunque passati dal chi sei al che cosa fai. Non importa chi sei e da quali radici familiari sei partito per arrivare fin qui, basta un'occhiata alla tua business card. Magari domani, con il progresso digitale, basterà il numero di *likes* della pagina Facebook o di qualche altro social network per definire e certificare l'identità di chi hai di fronte...

Mentre la ricerca scientifica studia sempre più attentamente, attraverso il DNA, la trasmissione dei caratteri ereditari che garantiscono uno sviluppo e una crescita più sana delle nuove generazioni, nei rapporti sociali abbiamo eliminato questo riferimento al passato e ci basiamo sul qui e ora.

Non sarebbe male studiare quanto la spersonalizzazione dei rapporti interpersonali e la solitudine esistenziale che sono all'origine di patologie comportamentali anche gravi dipendano dall'abbandono della consuetudine di chiedere «di chi sei figlio».

## La Legge del Padre e la fatica culturale

di *Amelia Venegoni*

L'Italia va male. Ecco: comincia il piagnisteo tutto nostro che trova varie risposte, come l'assenza di controllo e di punizione. Scomodando Massimo Recalcati e Luigi Zoia, la nostra nazione ha assunto nella storia modelli sociali che hanno un denominatore comune: la ricerca del Padre.

Il passaggio da una nazione campanilistica fondata sulla terra alla società industriale fino al boom economico degli anni Sessanta ha visto nascere nuovi Padri della nazione, sempre più deboli del *pater familias* del modello contadino. I Padri sono poi diventati lontani, nient'altro che mediatori di un'Italia sempre più divisa tra fratello cattivo (Sud) e fratello buono (Nord) e oggi democraticamente deboli. Nel 2016 l'Italia deve uccidere tutti i Padri del passato, metaforicamente introiettando la Legge e diventandone l'incarnazione.

Chi parla di «società civile» dovrebbe prima di tutto essere un Padre che guarda dentro di sé. Lagnarsi diventerà più difficile se, a un esame attento del proprio vivere sociale, ci si scopre responsabili prima degli altri. E la colpa più grande è la superficialità, il semplicismo scambiato per subdola semplificazione, l'assenza di desiderio di una nazione migliore («tanto siamo italiani!» o di orgoglio nazionale («che figura che facciamo all'estero!»), l'assenza di fatica culturale.

Occorre uno sforzo individuale – prima che collettivo – per cambiare: operare attivamente nel contesto della scuola, esercitare un modello genitoriale coerente e stabile, rappresentare un esempio di apertura al dialogo, non avere paura a esercitare la propria opinione. Insegnare la politica come esercizio culturale. Sapere che la propria conoscenza spesso ha a che fare con convinzioni precedentemente formate secondo la nostra visione del mondo. Essere pronti a cambiare idea.

Le istituzioni devono favorire la nascita di questo nuovo «Figlio della nazione», operando maggiore formazione su educatori e influenzatori, esprimendo per prime un modello culturale profondo e agile, fare leva sulla comunicazione digitale senza snaturare i contenuti, svestendo politica e cultura da vecchie divise e consentendo finalmente alle generazioni più giovani di avere accesso a un nuovo Padre: veloce, gentile, coerente e consapevole.



## Energie & Desideri

## Ufficio Entusiasmo

di *Vittoria Morganti*

È un traguardo che si raggiunge ma non c'entrano gli anni, non solo: è una questione di sensibilità. È una voce di consapevolezza, che ti parla chiaro dentro e ti dà fiducia. È la fiducia nelle proprie idee che viene fuori quando presenti il tuo pensiero alle persone che possono aiutarti a svilupparle. Ma non è facile trovare la gente adatta. Di sicuro ci vuole il collante della sintonia, meglio ancora, dell'empatia: non tutti hanno la capacità di ascoltare i fantasmi di un progetto ancora in volo.

Ci vorrebbe un «Ufficio Entusiasmo» in tutti i comuni, anche nei centri più piccoli, con gli over arruolati in veste di saggi, ma anche con gli esodati che hanno perso il lavoro, siano essi artigiani, professionisti o manager. A turno potrebbero ascoltare i voli pindarici delle novità in corso e dirigere i pensieri, per trasformare i migliori in realtà.

Perché la crescita esiste in nome della libertà, del rispetto e dell'organizzazione.

Io sono una specialista del sogno a distanza e mi sono sentita crescere diverse volte, sempre con grande gioia. Circa un anno fa ho scritto un libro che racconta un po' delle mie trasformazioni legate agli incontri di cibo, sviluppate sulla memoria lunga.



▶ video

Ho fatto un progetto di *marketing with books*, marcando l'idea con un rito made in Italy come il caffè, che è stato un filo rosso consistente della mia giovinezza. Ho trovato lo sponsor, l'editore, la grafica: tutte persone «giuste» per condividere l'esperimento. Il libro si intitola *Volevo*

*vo la torta di mele* e in fondo contiene un pranzo 2.0: ho apparecchiato i posti a tavola degli ospiti con il foglio bianco dove ognuno ha raccontato la ricetta del suo dolce della memoria. Con Michela Baldessari, una cara amica presente al pranzo virtuale, ci siamo (ri)trovate così bene che insieme a Paolo Baldessari, suo fratello, abbiamo dato vita a *Racconti sul divano. Storie di design ma non solo.*: organizziamo incontri in città diverse per parlare del progetto e di lifestyle. Perché la crescita è contagiosa come sanno esserlo certi confronti che continuano nel tempo.

## Per crescere bisogna guardare in alto

di *Silvia Quintanilla*

RGB Trattoria by Carnovsky  
Ailleurs en Folie Milan at La Maison Folie  
Mons 2015 European Capital of Culture



# Energia

di *Antonio Civita*

Un giorno speciale di qualche anno fa, quello in cui compimmo il percorso di acquisizione di Panino Giusto (il corteggiamento durò anni, scandito sia da momenti di grande euforia sia da immancabili difficoltà) ricevetti un sms da mio fratello: si congratulava con me e mi riconosceva quanti sacrifici avevo fatto fino a quel momento. «Ma quali sacrifici?», pensai a voce alta: non ricordavo nessun sacrificio, solo l'energia spesa in un sogno che non abbandonavo mai, e che coincideva con la mia crescita. Per crescere bisogna credere, sempre, in un futuro migliore.

La crescita, nella mia azienda, vede al suo centro le persone: realizziamo per i nostri dipendenti, che hanno un'età media di 23 anni, un percorso formativo (unico nel nostro settore) che li rende consapevoli sia delle loro capacità sia del contesto entro il quale lavorano, offrendo loro anche moltissimi spunti di arricchimento culturale, considerato che operiamo nell'ambito dell'eccellenza alimentare italiana. Per i ragazzi più motivati creiamo un percorso di crescita professionale che abbiamo chiamato «La fabbrica dei sogni» e che continua a dare a noi e loro grandissime soddisfazioni.

Ma non è tutto, abbiamo deciso di trasformare in valore culturale, quindi condivisibile, le competenze che abbiamo raggiunto, costituendo una fondazione culturale che abbiamo chiamato Accademia Panino Italiano, con l'obiettivo di definire e valorizzare il concetto di panino italiano nel mondo. Accademia Panino Italiano è anch'essa un progetto di crescita, questa volta aperta e partecipata da molte altre realtà italiane che si riconoscono nella stessa prospettiva di valore.

## Un PIL fatto di idee

di *Alex Terzariol e Elisabetta Ripamonti*

Pensare alla crescita felice richiama innanzitutto il termine crescita. Da sempre nel mondo occidentale quest'ultima è in stretta connessione con il PIL e, quindi, con la produzione di beni materiali. La crescita felice è invece misurabile in idee: il PIL diventa acronimo di Pensieri In Libertà.

Se crescita è prodotto, crescita felice è emozione.

Se la prima è risposta a un bisogno, la seconda è esaudire un desiderio regalando un sogno.

Se il benessere e i beni materiali sono legati al soddisfacimento del corpo, la felicità e le emozioni rispondono ai piaceri dell'anima.

La crescita felice innesca un circolo virtuoso di percezione della bellezza nel quale il passaggio da una fase all'altra è determinato da emozioni, da stupore capace di dispensare felicità.

Perché il riconoscimento della bellezza avvenga, presupposto imprescindibile è la sua conoscenza, possibile solo grazie a un'educazione adeguata.

Arte e cultura hanno un ruolo fondamentale nella vita sociale in quanto capaci di far vibrare i sentimenti, a differenza della crescita in cui conta solo l'aumento della produttività.

Crescita è felice se accessibile a tutti, l'intera società deve pertanto disporre degli strumenti necessari per poterla riconoscere e vivere.



## Spazi per crescere le idee

di *Maria Sebregondi*

Come crescono le idee? Come evitare di perderle nella frenesia del quotidiano? In futuro penseremo più velocemente o più lentamente? Qual è la relazione tra sviluppo delle idee e numero di piattaforme digitali con cui interagiamo?

Per cinque giorni, lungo il vivace anello che circonda il teatro di Vancouver dove si svolge annualmente TED e trovano attenzione le idee *worth spreading*, queste domande sono rimbalzate dalle pagine dei taccuini agli schermi, dalle chiacchiere tra i partecipanti ai tweet lanciati nell'etere. Mi sembra di poter dire, ripercorrendole a distanza di pochi mesi, che le risposte più interessanti – come pure le nuove domande rilanciate dal pubblico – ruotano tutte intorno a uno stesso tema: come fronteggiare l'eccesso di informazioni, di stimoli, di piattaforme... una sorta di «inf-obesità» che diluisce il pensiero frantumandone la forza e annebbiandone la precisione? Come selezionare, curare, editare i contenuti che ci passano continuamente per gli occhi, le orecchie, la testa? Come salvare ciò che ha senso, dargli spazio per farlo crescere, fare pause di silenzio perché le idee possano fiorire?

Quando parliamo di idee, c'è insomma un nesso forte tra crescita e sostenibilità, c'è un'ecologia della mente che vuole essere studiata e coltivata.

Alla radice di ogni sostenibilità economica, sociale, ambientale, energetica, infatti, c'è una sostenibilità profonda, quasi genealogica. Ha a che vedere con il funzionamento stesso della nostra mente, con la connessione tra cervello, emozioni, passioni. Un'alternanza di eccitazione e calma, di affollamento e rarefazione, di spazi pieni e spazi vuoti. C'è una sostenibilità dei pensieri, dei sentimenti, delle passioni che richiede profondità, silenzio.

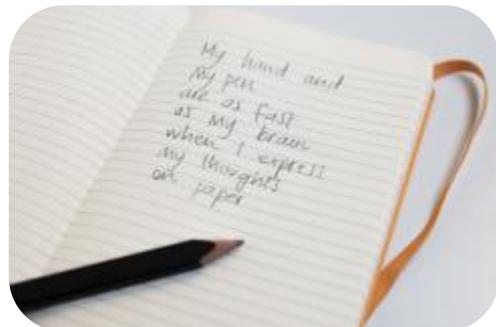
Siamo tutti alla ricerca di senso, di esperienze che abbiano senso per noi. Senso come significato e senso come sensorialità diffusa, quella che sinesteticamente mette in moto tutti i nostri sensi in una esperienza cognitiva di valore. Professionisti creativi, lavoratori della conoscenza continuamente esposti a sollecitazioni e sempre connessi, tutti necessitano di spazi vuoti per se stessi, in cui espandere la propria fisicità. Le idee crescono in una mente dove c'è spazio. La nostra mente ha bisogno di leggerezza, di esperienze fisiche e psichiche ricche attraverso il minimo dello spreco, il poco peso, il poco ingombro. L'innovazione tecnologica in qualche modo ce lo consente collettando in una nuvola digitale tutto ciò di cui abbiamo bisogno e dotandoci di ogni genere di strumento per raggiungerla. Ecco allora che lo spostamento urbano è occasione di raccoglimento nella lettura o nell'ascolto, gli spazi liminali diventano interstizi di riflessione.

Una pagina bianca può diventare l'occasione di un rapporto personale e creativo con la natura e il paesaggio circostante, è veicolo per la scoperta di una passione o di un talento, lo stimolo cognitivo attraverso la fisicità del gesto della mano sulla carta: spazi di sé che si rendono disponibili per cogliere la realtà in movimento, catturare dettagli. Una pagina bianca può diventare il luogo che accoglie un'intuizione, la fa germogliare trasformandola in un'idea, e ancora crescere fino a svilupparla in progetto.

Sfoglio ancora i taccuini di TED. Insieme al bisogno di spazio-silenzio emerge un altro grande tema per la crescita delle idee: la condivisione. Condividere idee, risorse, energie; partecipare con la propria piccola tessera a progetti più ampi, farli diventare più grandi attraverso la co-creazione, il confronto, gli aggiustamenti successivi, il crowdfunding.

La tecnologia ha reso possibile lo scambio e la condivisione a tutti i livelli. Stiamo assistendo e partecipando a un cambio di paradigma anche nella gestione del talento, della creatività, dell'innovazione, insomma delle idee: da una modalità individualista – quando non addirittura narcisistica e autoreferenziale – a un approccio relazionale e partecipativo di cui si colgono sempre più i vantaggi e il valore. Piattaforme aperte alla condivisione e alla crescita – come questo Open Book che stiamo scrivendo insieme.

### TED 2015 Vancouver – Stimoli e domande sulla generazione di nuove idee



**TED 2015 Vancouver – tavolo esperienziale #IdeasNoted**



**Momenti di riflessione nelle pause del quotidiano**



**Pause di riflessione negli spostamenti urbani**



**Creatività condivisa: Sketchathon. London Design Week 2014**



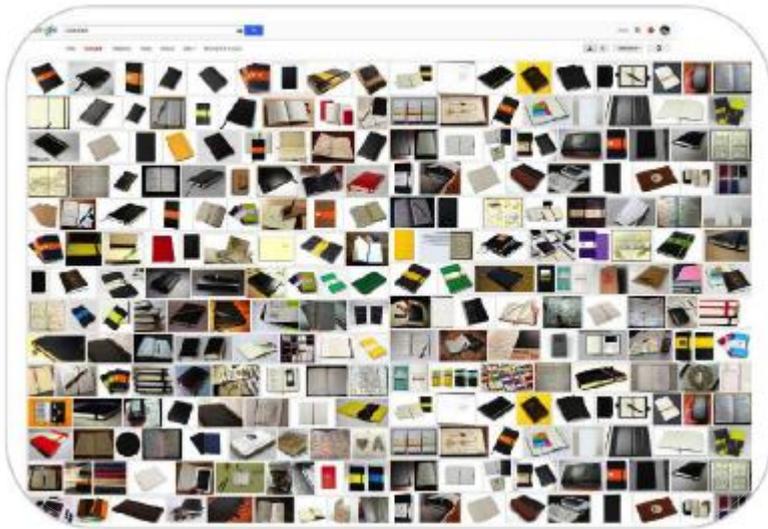
**Moleskine con lettera27 per l'accesso ai saperi**



**Creative Commons: libero uso di opere dell'ingegno altrui**



**Milioni di illustrazioni su taccuini Moleskine condivise online (Google Search Images)**



# BreathIN Pensieri INspirati

di *Gregorio Spini*

L'Universo è in continua Espansione (fino a prova contraria) La Vita è in Divenire  
L'Uomo è in Evoluzione  
La Coscienza Planetaria è felicemente in Crescita Tutto è Connesso e noi con Esso

La Vita – il Soffio Primordiale – è un INspiro La Morte è un ESpiro una ESalazione

INspiro è Espansione e Rilassamento ESpiro è Contrazione nel Rilassamento  
La Meditazione è Rilassamento ed Espansione La Contrazione è Rigidità e Concentrazione

INspiro è Apertura ESpiro è Chiusura

INspiro è Risveglio ESpiro è Assopimento

L'Evoluzione Umana da Anfibio a Rettile e da Mammifero a Uomo eretto è stata guidata da una Coscienza Informata nell'impulso predeterminato di incorporare e di metabolizzare sempre più Ossigeno

L'Evoluzione si rispecchia in modo frattale nei passaggi della nostra vita: dal liquido amniotico della placenta limbica al fuoco interiore del primo INspiro in un percorso evolutivo caratterizzato dal crescente bisogno di Ossigeno

Il Cervello assorbe il 20% dell'ossigeno presente nel nostro organismo ma INspirando insieme percepiamo chiaramente come possa assimilarne quantitativi sempre maggiori

Ogni attività umana performante sul piano fisico avviene idealmente nella pienezza dell'INspiro poggiato sul Diaframma (Yoga, Amore, Canto, Danza, Arti Marziali, Sport)

Nella pienezza dell'INspiro c'è Mindfulness (Piena Consapevolezza)

Nella pienezza dell'INspiro sviluppiamo la necessaria Coscienza Planetaria (necessaria ormai alla nostra stessa sopravvivenza)

Immaginiamo la nostra Vita come un INspiro senza fine e l'Immortalità del nostro Essere e della nostra Coscienza come un INspiro infinito al di là della Dimensione Spazio-Temporale conosciuta

INspiriamo INsieme realizzando ed espandendo la Coscienza Planetaria e Armonizziamo così le nostre Coerenze Cerebrali INspirare INsieme significa Crescere e Vivere INsieme IN Pace e Armonia con la Natura che è la nostra stessa Natura ed è Cosciente

Siamo Parte Integrante del Tutto e il Tutto è la nostra Coscienza e Natura INspiriamo insieme  
e realizziamo il Nuovo Paradigma Olistico  
Diamo Seguito all'Evoluzione! INspiriamo INsieme!

ALL WE NEED IS OXYGEN and LOVE IS IN THE AIR OXYGEN IS LIFE IS LOVE IS  
EVOLUTION

## Con i piedi per terra e la testa per aria

di *Mafe de Baggis*

Perdonate se parlo di me, ma sono alta un metro e ottanta e per tantissimo tempo ho sperato di non crescere più, ch  quando sei alta un metro e ottanta a dodici anni hai troppo margine per crescere ancora. In quanto donna, poi, ho passato il resto della mia vita a sperare di non crescere in larghezza, poi a cercare di non farmi notare troppo, ch  gi  ero alta, altissima, evidente, visibile.

Insomma, di crescita ne so, e per fortuna a un certo punto ho smesso di cercare di fermarmi. La societ  continua sottilmente a dirmi che dovrei farlo. Di essere pi , certo, ma pi  cauta, pi  pudica, pi  sottile. E soprattutto meno: meno irrequieta, meno ingorda, meno avida.

Ma io no, io voglio sempre di pi , voglio espandermi e voglio allargarmi e voglio prendere tutto lo spazio che c' . Da quando c'  Internet posso farlo senza toglierlo agli altri e questo mi permette di crescere senza disturbare e senza sgomitare. Non ne parliamo quasi mai, ma Internet   uno spazio-tempo perfetto per chi vuole crescere, perch    illimitato e infinito. Ne parliamo poco e quasi sempre in negativo, c'  troppo diciamo, e troppo di tutto e spesso troppo brutto, ma lo facciamo per abitudine, per pigrizia mentale. Il digitale   perfetto per noi ingordi di storie, di idee, di valori, di distrazioni, di innovazione, di evoluzione.

A me non piace la crescita che distrugge, mi piace la crescita che si impone perch  risolve problemi, diverte, allontana dal noto (e dal noioso). Una crescita che sa conservare il valore che dura ancora, perch  non si diventa grandi buttando via quello che ci piace e ci serve ancora, si diventa grandi scegliendo che cosa tenere e che cosa cambiare. Mi piace che la mia libreria cresca senza occupare spazio, mi piace che la mia musica venga sempre con me senza dover scegliere quale portarmi dietro, mi piace lasciare il lavoro a casa e portarmi gli amici in vacanza, ciascuno nel suo posto preferito.

Non ho pi  paura di crescere, ma solo di distruggere valore e questo sta a noi, non agli strumenti che scegliamo di usare.

Mi chiamo Maria Felicit  e sono alta un metro e ottanta, ho lavorato tutta la vita per imparare a crescere con i piedi per terra e la testa per aria.

## Desiderare il desiderio

di *Andrea Ceriani*

Costruire visioni, obiettivi e risultati efficaci significa riconoscere la spinta di una forza interna che, in molte persone, rimane inascoltata e nascosta: il desiderio, forza potente e misteriosa che ci muove ad avvicinarci ai risultati che ci siamo proposti di raggiungere e senza la quale i nostri obiettivi e le nostre visioni sarebbero pura espressione di volontà esterne alla nostra.

Ma ancora prima di questo esiste il desiderio di desiderare, senza di esso non sarebbe possibile nessun movimento verso un qualsiasi obiettivo.

Jean Paul Sartre affermava: «Sono smarrito di fronte all'altro che vedo e tocco e del quale non so più che fare. È già molto se ho conservato il ricordo vago di un certo al di là di quello che vedo e tocco, un al di là di cui so precisamente che è ciò di cui voglio impadronirmi. È allora che mi faccio desiderio» (*L'essere e il nulla*, Milano 1989, p. 481).

Esiste una circolarità tra desiderio e visione, tra desiderio e volizione: senza il voler desiderare, ognuno di noi resta con il «vago ricordo di un certo al di là» di ciò che materialmente vediamo. Potremmo dire: senza il voler desiderare, gli obiettivi che a volte faticosamente raggiungiamo e le visioni che ci sforziamo di rendere operative restano prede di una tecnica senz'anima, l'espressione di una mera tecnicità che non incide sui modi profondi del nostro agire.

Dobbiamo pertanto costruire un nuovo umanesimo che renda più consapevole la vita delle persone per consentire l'interiorizzazione dei risultati da raggiungere all'interno di orizzonti di significato condivisi, e perché raggiungere un obiettivo diventi un esercizio di umanità, un apprendere per creare valore.

L'attività progettuale che deriva da tali impostazioni assume il significato di un'attività esplorativa e costruttiva. Un approccio progettuale di questa natura consente di stipulare un contratto con i collaboratori e coloro che sono coinvolti nella visione affinché abbandonino la comodità e il pericolo di essere trattati secondo una relazione infantile, assumendo la gratificazione e l'ansietà che derivano dal diventare soggetti partecipanti a un progetto di crescita condiviso.

Ma come conciliare l'inevitabile destrutturazione che il desiderio porta con sé con il bisogno di sicurezza e stabilità che ogni persona, più o meno consapevolmente, nutre?

Infatti, «estraneo a ogni logica, il desiderio gioca, ma il suo gioco non ha regole, perché le regole sono la negazione del gioco, servono all'esclusione, al "fuori gioco"... Lasciando agire in modo ec-centrico delle fascinazioni imprevedute, de-centra l'ordine verso linee di fuga, dove si smarrisce il senso che una biografia ha faticosamente accumulato» (U. Galimberti, *Le cose dell'amore*, Milano 2005, p. 67).

Come costruire allora il faticoso cammino verso una consapevolezza di sé che nasce da una interiorizzazione profonda di questo nuovo modo di intendere la creazione di visioni che parte dal desiderio di desiderare? Come far sì che la realizzazione di visioni e obiettivi non risponda solo a immagini autoreferenziali o all'identificazione con le proprie emozioni temporanee ma sia invece il prodotto di una consapevole relazione con il sé e il proprio universo emo-

tivo? Ancora Galimberti: «una strada ci sarebbe, ed è quella di accorgersi e di accettare il cambiamento continuo a cui ogni abitante della casa va soggetto nel corso della sua vita giorno dopo giorno. Un cambiamento che riconfigura la quotidianità, sbilancia la familiarità, infrange le abitudini, rende insolito e nuovo il tempo...» (p. 69).

Assumersi l'onere di desiderare il desiderio, quindi, significa riappropriarsi della capacità personale di affrontare il cambiamento, di desiderare la propria libertà. Sviluppare un'azione progettuale da condurre in reciproca collaborazione come ricerca e definizione dei problemi, come un'indagine pratica intesa a produrre mondi possibili, invenzione e realizzazione di nuovi materiali e simboli.

## A portata di mano

di *Vittoria Castagna*

Nel mio piccolo mondo di crescita felice, posso portare una testimonianza personale. Professionale e umana. È molto semplice: crescita felice è possibile ed è quanto di più concreto di possa fare. A portata di mano. Basta farsi avvolgere da questa diversa prospettiva, in concreto, nella vita quotidiana, nelle relazioni che si hanno con le persone – amici, lavoro, famiglia. Si costruisce a partire da se stessi, condividendo con gli altri.

Nel mio piccolo: nella professione, cerco sempre di sviluppare contenuti di spessore, non cedere alla lusinghe della semplificazione, cercando poi di comunicarli con semplicità. Come per esempio creando un manuale per rispondere alle esigenze delle donne (non tutte per fortuna) di farsi aiutare in casa nelle faccende domestiche. La famiglia come squadra, con compiti precisi per piccoli e grandi. All'azienda cliente, l'idea è piaciuta ed è diventata una bella campagna sui punti vendita.

Nel mio piccolo: nella vita personale. Ogni giorno, come mi ha indicato una persona meravigliosa che ora non c'è più, faccio una piccola cosa per me. Basta un'attenzione, come gustare un gelato o acquistare una rivista di design. Basta concedersi un po' di tempo per un momento bello, come telefonare a una cara amica che non sento da tempo, fare un giro in centro e scattare qualche foto. Basta sentire la nipotina che racconta la sua emozione al saggio di musica (suona il bombardino).

Una ricetta personale per vivere il presente in modo felice che viene da una lungo percorso di conquista della serenità e della consapevolezza che è possibile pensare positivo. A questo la collaborazione e l'incontro con Future Concept Lab ha dato una spinta notevole, oltre che un conforto intellettuale ed emotivo.

Inoltre, se a livello personale, micro, ognuno costruisce percorsi di crescita felice, questo certamente contribuisce a pensare e agire in macro.

## Una crescita nello spazio luce

di *Silvio De Ponte*

Luce come crescita dell'uomo. La giusta luce come crescita in uno spazio felice. Crescita come benessere nello spazio luce. La luce giusta aiuta a crescere. Ci fa sentire meglio. Cura dentro. Luce come felicità emozionale. Svela il mondo. La giusta luce ci permette di vedere con occhi diversi. Una luce che genera bellezza. La bellezza è crescita. Una bellezza accessibile. La crescita è libertà. *Feel free.* Genera luoghi come spazialità sensoriale.



Superfici tattili. Materia. Luce. Suoni. Profumi. Stimoli sensoriali capaci di modificare la percezione dello spazio. Capaci di accrescerci. Luce come immaginazione. Come emozione. Come sogno. Una luce etica. Una luce per gioire insieme. Da condividere. Una luce marxista. Una lu-

ce dello spazio dell'uomo. Lo spazio luce è rotondo. Senza angoli. È fluido. Permea. Luce e colore. Il colore è luce. Il colore non esiste senza la luce. Il nostro spazio di crescita felice è policromo. Lo spazio luce che si trasforma in una emozione visiva. Tattile e percettiva. Coinvolgente. Luce calzata sull'uomo. Sullo spazio necessario. Giusto. Etico. Che gli si sviluppa intorno. Luce tra stato emozionale e segnali biologici dell'uomo. Luce come modulazione consapevole dei parametri fisiologici delle emozioni. Luce che cura. Luce che aiuta. Luce etica come aumento dell'efficienza dei processi psicomotori. Le stelle spariscono nel cielo notturno sopra gli uomini. La via lattea è sparita. È perso il contatto con la fonte della nostra esistenza. Buioluce. Siamo avvolti da buioluce. Dove crescere e accrescere. Ovunque ci troviamo. Sempre. Non ci può essere una totalità di luce o di buio. Una luce flebile ti fa vivere meglio. Ti fa apprezzare la luce. Quella luce minima che illumina gli spazi. Che ci illumina. Non esiste un buio senza luce. Il buio non si vede. È la luce che lo crea. La luce da sola non si vede. Buioluce. Il buio risalta il tatto. La luce elimina la sensazione di tatto. Il buio è meglio della luce se a questa è affiancato. La luce svela i luoghi. Svela il loro valore estetico e comunicativo. La loro bellezza. Luce è percezione. Una nuova ergonomia. Luce come ergonomia della visione. Una crescita. Uno spazio. Una luce. Una crescita nello spazio luce.

## Flussi irreversibili di decrescita

di *Graziano Castello*

I beni economici, anche quelli immateriali, necessari al sostentamento fisico e spirituale dell'essere umano nascono tutti da materia ed energia. Non c'è possibilità diversa di far nascere un bene economico. Anche la stessa materia e la stessa energia per essere resi disponibili per la produzione di beni economici abbisognano di materia ed energia.

Crescere è importante perché il senso dell'avanzata dà una speranza. Illumina un futuro.

Oggi, però, c'è la percezione che materia ed energia non bastino più. Per cui come crescere se materia ed energia non bastano più? Occorre che la crescita si trasformi in vera crescita. Non è, infatti, vera crescita quella che per far aumentare il PIL usa inconsapevolmente energia e materia. Non lo è perché non è possibile sommare beni prodotti per il benessere dell'uomo e beni prodotti per rimediare agli errori dovuti alla produzione medesima. Il PIL deve essere sostituito dal PIS, cioè il Prodotto Interno Sostenibile, che inserisce come posta negativa di crescita (quindi decrescita, che non può essere mai felice) ogni voce di spesa necessaria per riequilibrare il sistema ecologico danneggiato dalla produzione medesima.

Il denaro, inoltre, rappresenta una cambiale di energia e materia sul futuro. Prima o poi qualsiasi massa monetaria sarà portata all'incasso nel mercato dei bisogni e sarà tradotta in beni economici per generare i quali saranno necessarie materia ed energia. Non serve stampare moneta. Non serve aumentare la massa monetaria. Questo rimanda soltanto il problema. La moneta è accantonata e si spera non sia spesa tutta ma solo quanto basta per far muovere il meccanismo economico della produzione. Che cosa accadrebbe se tutti portassero il proprio denaro all'incasso? Non basterebbe il pianeta Terra, posto che la massa monetaria circolante è pari a oltre un milione di miliardi di euro che corrisponde a ben oltre il valore dei beni producibili con la materia e l'energia a nostra disposizione. Sarebbe la fine del sistema economico mondiale. La moneta prodotta, inoltre, determina un aumento della ricchezza dei singoli che non è proporzionale alla massa posseduta ma, è esponenzialmente indirizzata verso chi possiede di più.

Un po' come fanno le particelle calde che si muovono veloci e quelle fredde che vanno molto lente. Sarà più facile che una particella calda colpisca una fredda e ceda parte della sua energia piuttosto che il contrario. Le particelle calde sono le persone che possiedono meno e vanno molto più veloci per cercare di soddisfare i propri bisogni e perdono energia e in questo movimento cedono la loro misera ricchezza alle particelle fredde: chi ha di più. Questo movimento inesorabile della ricchezza dal povero al ricco, che aumenta man mano che cresce la freddezza dei soggetti più abbienti, è il vero responsabile della crisi mondiale. Non ci potrà mai essere crescita (sostenibile) se chi ha di più non cede proporzionalmente una parte della propria massa monetaria verso chi ha di meno. Solo questo garantisce un'interruzione del flusso perverso dal povero al ricco e rimette in moto la vera crescita. Ormai è in gioco il sistema globale dell'economia: chi ha di più ci pensi.

## L'imprenditore culturale

di *Dino Lupelli*

Per un imprenditore culturale crescere vuol dire confrontarsi costantemente con nuove forme e contenuti e contemporaneamente allargare il proprio pubblico di riferimento.

Si cresce quindi in due direzioni distinte: una personale, una economica.

Ampliare conoscenze ed esperienze adottando un atteggiamento curioso e ricettivo verso tutto ciò che è nuovo, ma anche approfondire esperienze e realtà che appartengono a un passato spesso ispiratore di nuovi fenomeni è un percorso quasi obbligato se si mette al centro del proprio lavoro il consumo culturale. Elaborare il significato, il senso di questa ricerca per portare i risultati a conoscenza degli altri è lo sforzo più difficile per un imprenditore culturale, che però ha direttamente una ricaduta economica e indirettamente una ricaduta sociale.

Proponendo nuovi contenuti o rielaborando i contesti di riferimento – percorso obbligatorio all'inizio di una carriera – l'imprenditore culturale smuove anche il suo giro di interessi economici ed è proprio scommettendo sulla propria capacità di far interessare la collettività a nuovi «messaggi» che si gioca il suo successo.

Il percorso individuale si trasferisce allora in una dimensione economica e questo ha un'enorme ricaduta sociale, conducendo a cambiamenti radicali di consumi in cui è proprio l'imprenditore più visionario e al tempo stesso più illuminato a trarne i principali vantaggi.

Si generano così nuovi movimenti che, vista la peculiarità del «prodotto culturale», rappresentano l'identità stessa di un'epoca e di un popolo ed è a questo punto che si compie il ciclo di trasformazione, partito dalla curiosità individuale e poi alimentato dalla curiosità collettiva.

Questi cambiamenti non si possono generare in un rapporto diretto tra uno e tutti: ogni imprenditore culturale genera attorno a sé schiere di proseliti e imitatori perché il rapporto corretto per la crescita è quello di uno a molti, a moltissimi, in uno schema di vera e propria amplificazione del messaggio.

Ma c'è anche chi questo faticoso processo non lo compie, perché appagato o perché è nella condizione di far valere a pieno appieno la sua posizione di oligopolista, magari sfruttando la posizione di proprietario di media di massa. Questo percorso traslascia la crescita interiore e di riflesso non stimola alcun cambiamento, ma solo consumo passivo.

Il ruolo dell'imprenditore culturale è quello di un vero generatore di crescita solo ove si rispettino tutti questi passaggi, dove quindi dalla dimensione individuale si raggiunga l'obiettivo di una crescita collettiva, dove per collettivo si intende un gruppo crescente di persone.

Le istituzioni, qualora vogliano stimolare curiosità e cambiamento, devono mettere in campo quanto di più prezioso hanno: il loro ruolo neutrale e pubblico, concedendo per esempio spazi e saperi comuni, a favore di chi abbia idee per interpretarli a vantaggio della collettività, senza rimanere troppo ancorate a modelli che rischiano di avvizzire sotto la spinta del cambiamento e tantomeno favorendo la concentrazione di potere economico e mediatico. In questo modo si possono liberare energie insospettabili, quelle dei protagonisti ancora non professionali, quelle dei visionari, quelle delle idee pure che a confronto con il pubblico formano nuovi saperi e nuove conoscenze a partire da nuove esperienze.

Prendiamo come esempio il fenomeno dei raduni musicali che possiamo definire «esperienziali». A partire dalla famiglia, a me neppure troppo cara a livello artistico, dei festival EDM (Electronic Dance Music), eventi ipercurati a livello scenografico e in grado di radunare in tutto il mondo milioni di persone, sino a fenomeni come Burning Man, mega raduno nel deserto a metà tra l'estetica di Mad Max e la celebrazione di un antico rito spirituale, queste tipologie di manifestazioni puntano sulla rottura dei tradizionali canoni di performance: il vero protagonista degli eventi è il pubblico, che assorbe in poche ore o in pochi giorni una carica liberatoria e socializzante più che una vera e propria conoscenza musicale. Il pubblico apprezza e l'imprenditore si confronta con una nuova realtà dove lo studio del contesto è quasi più importante della proposta artistica in sé.

Molto più interessanti per me – da imprenditore che opera soprattutto sul mercato italiano – sono lo studio e la realizzazione di progetti che riescano a valorizzare il nostro territorio e le sue ricchezze architettoniche, artistiche, naturali, ma in un'ottica di trasformazione e non di conservazione. Il mio personale percorso di crescita mi ha portato infatti ad apprezzare il nostro territorio più per il potenziale inespresso, con migliaia di siti unici e sottoutilizzati, il cui impiego in una chiave veramente pubblica sarebbe alla base di una riappropriazione vera e di un rilancio economico del Paese.

Questi esempi portano a una nuova valutazione del ruolo dell'imprenditore culturale che deve a questo punto approfondire l'importanza di dettagli divenuti punti centrali del proprio lavoro: non più e non tanto lo studio del «prodotto» culturale ma una più definita indagine sui contesti e gli scenari, da quelli dei grandi raduni religiosi alle scenografie impattanti del cinema, fino al rigore organizzativo di certi eventi sportivi e militari.

Oggi applicare tematiche come la valorizzazione di luoghi e contesti, adottare strategie efficaci per il rispetto dell'ambiente, semplificare le procedure di accesso e fruizione, è una sfida centrale tanto quanto saper lanciare nuovi fenomeni artistici, anzi mi permetterei di dire che forse è addirittura più importante.

# Perché non si può mai smettere di crescere

di *Franco Boelli*

## 1.

Che una bambina cresca è ovviamente naturale. Ma come tanti altri bambini della sua età (sei anni), Isabella – la bimba di mio figlio – sta crescendo con qualcosa in più dei bambini di prima. No, non si tratta soltanto dei congegni tecnologici che disinvoltamente maneggia, ma dei suoi modelli percettivi e cognitivi, di tanti suoi gesti, del suo modo di vedere il mondo, che – sulla spinta di quei congegni tecnologici – erano impensabili soltanto pochi anni fa. Isabella ha una mente orizzontale, una mente connettiva: possibile che cresca più dispersiva, ma volete che un’evoluzione così vertiginosa non abbia qualche effetto collaterale? Perché con la naturalezza con cui si muove in questo senso, lei ci dimostra inequivocabilmente che la nostra mente, il nostro sistema nervoso, sono perfettamente attrezzati per il mutamento che stiamo vivendo. Nell’intera storia umana le innovazioni tecnologiche ci hanno espansi, accresciuti: certamente non disumanizzati, anzi ci hanno mostrato che l’umano può essere superiore a quello che immaginavamo. Guardo Isabella che cresce, e vedo l’evoluzione,

## 2.

Un giorno Stefano Boeri arriva da me e mi dice: vorrei costruire un progetto sulla visione, sul futuro istantaneo, perché non si esce dai problemi del presente senza uno sguardo capace di orizzonte. Facile: visioni ne abbiamo tante lui, io, tanti altri che conosciamo. Invece no: perché ci diciamo che una cosa sul futuro, sulla suggestione di Milano nel 2030, dobbiamo affidarla a chi di quel futuro sarà protagonista, ai 15-25enni di oggi. *Mi030* è andata in scena a giugno ai piani più alti – che abbracciano la skyline della città – della Diamond Tower, e l’hanno gestita, animata, riempita di proposte, suggestioni, idee, slanci – in modo assolutamente aideologico – un migliaio abbondante di ragazze e ragazzi che avevamo incontrato nei licei e nelle università e ai quali avevamo affidato la totale responsabilità del progetto. Ho fatto decine se non centinaia di progetti, nella mia esistenza: mai uno come questo, perché poche cose sono gratificanti quanto aiutare a crescere chi ti sta superando.

## 3.

Manuela e io, è da un po’ che non siamo più adolescenti. O meglio, adesso siamo vecchi adolescenti. Se da più di ventun anni (troppo pochi, accidenti: eravamo fatti per incontrarci molto prima) continuiamo insieme a reinventarci, a tenere altissimo il fuoco dell’intensità e della passione, a non saper più neanche fare lo spelling della parola noia, a giocare la nostra storia come un’impresa, è perché – per irresistibile vocazione prima ancora che per scelta – non smettiamo mai di lavorare sui nostri margini di miglioramento. È – al di là di noi – una delle grandi conquiste antropologiche della nostra epoca: si può (si deve) continuare a crescere a qualunque età,

perché ci sono le condizioni per farlo nel momento in cui abbiamo possibilità prima sconosciute di allargare la nostra conoscenza e sì, certo, gli anni presentano il conto di fastidiosi effetti collaterali ma in generale il nostro stato psicofisico si è enormemente rafforzato. Quando Bob Dylan cantava «ero molto più vecchio un tempo, ora sono molto più giovane», aveva davvero intuito il senso dell'evoluzione.

#### 4.

E poi – dovremmo non smettere mai di ripeterlo – la vita stessa è crescita. Nella danza delle molecole e negli scambi sessuali, nelle relazioni umane e in quelle della natura, nel biologico e nel tecnologico, nei contatti sociali e nel lavoro, attraverso i corpi e le menti, ogni istante di ogni giorno si creano miliardi di incontri, combinazioni, connessioni, fusioni, competizioni, che vanno a formare un unico gigantesco organismo vivente evolutivo. La vita in milioni di forme e modi prolifera, si estende attraverso gli errori, crea nuove possibilità. Ma chi blatera di decrescita, come fa a non capire che questa è l'essenza di tutto?!

## Crescere dentro per crescere fuori

di *Sarah Marder*

Secondo un detto popolare, siamo ciò che mangiamo. In realtà, è ancora più vero affermare che siamo ciò che pensiamo. Il nostro primo atto di consumo avviene a livello mentale. Tutto parte dalla mente e dalla qualità dei nostri pensieri. Sono costruttivi o disfattisti, salutari o insalubri, nostalgici e rassegnati o propositivi e orientati al cambiamento?

Per crescere serve osservare attentamente il nostro atteggiamento, sia individuale sia collettivo, per capire l'orientamento. Quanto stiamo contribuendo a costruire il mondo che vorremmo o quanto ci limitiamo a lamentarci di ciò che non ci convince? Quanto sosteniamo nuove idee avvincenti che vengono proposte?

Quando emerge una nuova idea in una società, solitamente all'inizio viene respinta dalle forze della conformità. In una società sana, si stabilisce un equilibrio dinamico tra le forze innovative e lo *status quo* che rende la cultura robusta eppure proiettata verso il progresso.

Se vogliamo la crescita e il progresso, dobbiamo sostenerli con il nostro atteggiamento e le nostre azioni. I grandi personaggi si sintonizzano da sempre su questa lunghezza d'onda e i libri di aforismi sono colmi di citazioni che riassumono questi concetti.

Ecco cinque esempi fra innumerevoli.

L'unico handicap nella vita è avere un atteggiamento negativo.

– Lao Tzu

Controlla la tua mente o essa controllerà te.

– Orazio

Non trovare la colpa, trova il rimedio.

– Henry Ford

Se puoi cambiare idea, puoi cambiare la tua vita.

– William James

È meglio accendere una piccola candela che maledire il buio.

– Confucio

Siamo noi a impostare la nostra società verso la crescita o la stagnazione, il progresso o la regressione.

È forse doloroso prendere atto della nostra responsabilità condivisa per aver costruito questo mondo che ci sembra pieno di difetti. Preferiamo considerarci estranei. Ma sbagliamo. Partecipiamo tutti alla sua costruzione. Guardando da un altro punto di vista, questo pensiero ci fa scoprire del potere che forse ignoravamo. Ci suggerisce di abbandonare un approccio passivo o succube.

Essendo partecipi, possiamo portare del cambiamento. È per questo che Gandhi ci ha incitati a essere il cambiamento che volevamo vedere nel mondo. Tutto parte da noi. E dal nostro pensiero. Quale domani vogliamo costruire? Pensiamoci bene.



# VZ19, dove le idee si trasformano in imprese

di *Giampaolo Rimondi*

## I desideri

Il tema della crescita è sicuramente di grande interesse in questo preciso momento storico. È importante capire come ognuno di noi, nell'ambito delle proprie attività e relazioni, debba impegnarsi con questo obiettivo. Il segreto infatti è quello di non aspettare che le «cose» avvengano da sole, ma impegnarsi concretamente e personalmente affinché le «cose» accadano nella realtà. Bisognava dunque sfoderare tutte le energie disponibili e organizzare un progetto sostenibile che potesse contenere e realizzare i desideri di ciascuno. Nel nostro immaginario dunque pensavamo di creare uno spazio fisico di contaminazione d'idee, dove progetti a contenuto innovativo diventassero realtà imprenditoriali. Un luogo in cui le startup potessero ricevere i servizi d'incubazione, come la consulenza gestionale, l'appoggio finanziario, servizi di marketing, contatti commerciali, collaborazioni industriali e occasioni di business, forniti, in una prima fase di avvio, a titolo gratuito da un gruppo di manager e professionisti specializzati in diversi settori dell'imprenditoria.

Avviata dunque questa prima fase chiamiamola «di conoscenza» sarebbe stato importante dotare la struttura di appositi mezzi finanziari per sostenere i progetti migliori e aiutarli nello sviluppo delle varie attività. Il sogno era la costituzione di piccolo fondo di investimento a carattere territoriale che addirittura potesse attingere piccole risorse dai patrimoni familiari, coinvolgendo dal punto di vista societario i nonni con i nipoti, i genitori con i propri figli.

## La realtà

Il nostro team di studio, condividendo in pieno questa vision, ha deciso di passare ai fatti, tramutando i desideri in realtà, e ha così dato vita a una società cooperativa di comunità, VZ19 (il nome è acronimo dell'indirizzo: Via Zallone 19 a Pieve di Cento, BO), il primo incubatore d'impresa territoriale ad azionariato diffuso in Italia, inaugurando la struttura nel giugno 2015.

VZ19 è aperto a chiunque intenderà sviluppare un'idea ad alto contenuto tecnologico e innovativo, a chi vorrà investire in un'attività imprenditoriale sul territorio e a manager e professionisti con competenze che metteranno a disposizione per lo sviluppo del business, creando così networking operativo.

Sono state identificate tre categorie di soci: soci startup; soci lavoratori - Business Angels; soci sovventori.

Il principio ispiratore comune è stato: restituiamo al territorio un po' di quanto il territorio ci ha dato in tutti questi anni.



## Caravanserragli transculturali

di *Arianna Dagnino*

Nella sua metafisica della qualità Robert M. Pirsig distingue fra «qualità statica» e «qualità dinamica». La prima è la struttura fondamentale della cultura, il bene derivato da leggi fisse, dalle tradizioni e dai valori che le hanno espresse. La seconda è un bene esterno alle singole culture, non imprigionabile in un sistema di precetti, che si rinnova con l'evolversi della cultura. La qualità dinamica – prodotta dalla libertà e dall'apertura all'altro da sé – crea il mondo in cui viviamo, ma sono le configurazioni della qualità statica – ordine e sedimentazione – che lo tengono in vita. In termini sociali, ne discende la necessità di un equilibrio tra stabilità territoriale (stratificata nel tempo) e mobilità transnazionale (di capitali, manodopera e saperi), tra conservazione (dei valori, dei codici culturali, delle strutture di significato) e cambiamento, tra chiusura e apertura, tra accettazione del diverso e controllo oculato dell'alterità. Senza questo equilibrio, non può esserci crescita – tanto meno crescita «felice».

Il luogo che storicamente ha meglio rappresentato tale equilibrio è il caravanserraglio. Nati per dare ristoro e ospitalità a mercanti, nomadi, mistici e avventurieri lungo le vie carovaniere dell'Asia centrale, del Medio Oriente, del Nord Africa e dell'Europa sudorientale, i caravanserragli hanno prosperato nella convivenza fra comunità stanziali e gruppi mobili. In questo modo hanno assicurato la produzione e lo scambio di saperi, aspirazioni, memorie, pratiche religiose, usi, costumi, arti e mestieri.

L'Italia, da sempre crocevia di popoli e culture, è concettualmente assimilabile a un enorme caravanserraglio transculturale; dunque potrebbe – meglio, dovrebbe – recuperare la secolare vocazione a unire storia sedimentata e cambiamento, tradizione e innovazione. Il Paese tornerebbe così a crescere, fornendo inoltre al mondo un modello sostenibile d'incontro e ri-elaborazione culturale.

In reazione alla sconcertante fluidità della modernità globalizzata, oggi la tendenza generalizzata è quella di «puntare» sulla qualità statica – con un'enfasi sulla stabilità della tradizione che associa il cambiamento a un'alterità intesa come minacciosa. Mai come ora quindi il mondo ha bisogno di nuovi caravanserragli capaci di proporre prospettive alternative e condivise.

## Costruire: imperativo categorico per la felicità dell'uomo

di *Alberto Calderoni*

La città, fino al declino postmoderno, è stata da sempre il luogo dell'ottimismo. Lo spazio antropizzato per eccellenza è la prova tangibile che l'uomo è un animale sociale e necessita di spazi fisicamente definiti per vivere con se stesso e con gli altri. Qualsiasi forma comunitaria sociale necessita di una densità spaziale in grado di rispondere ai desideri di aggregazione. Le città italiane sono manifesto di questo semplice principio. La densità urbana, quindi, fenomeno spesso indicato come causa dei molteplici problemi, è una delle soluzioni per favorire la nascita e la rinascita della felicità dell'uomo contemporaneo.

### Atene



**Firenze**



**Napoli**



## Basta poco

di *Roberto Bonin*

Vivere il presente. È forse questo il più grande problema che affligge l'uomo del terzo millennio. La frenesia della vita quotidiana e la continua fame di successo hanno difatti obbligato tutti a vivere nel passato e nel futuro. Vivendoli, tra l'altro, non in senso positivo e costruttivo, ma come vere e proprie minacce alla nostra stessa esistenza. Se da una parte il passato è solo un grande contenitore di rimpianti, rimorsi e rivendicazioni, dall'altra il futuro è solo un dubbio, un'incognita o, peggio ancora, una prova insuperabile.

Sogni, ricordi e nostalgie non esistono più: abbandonati in un polveroso libro dimenticato sul grande scaffale della nostra vita.

«La vita è adesso» recita una famosa canzone. E «Adesso è la vita» verrebbe da aggiungere, non tanto per rafforzare il significato della frase, ma per sottolineare il valore della parola «adesso»: non domani, non ieri, né tantomeno oggi, ma ora, in questo preciso istante.

Ripartire dai vecchi valori, quelli di una volta, mettendo fine all'oppressione violenta, invadente e deprimente dell'era tecnologica, e riguadagnando quella sana ed energica aggressività che ci rende davvero liberi.

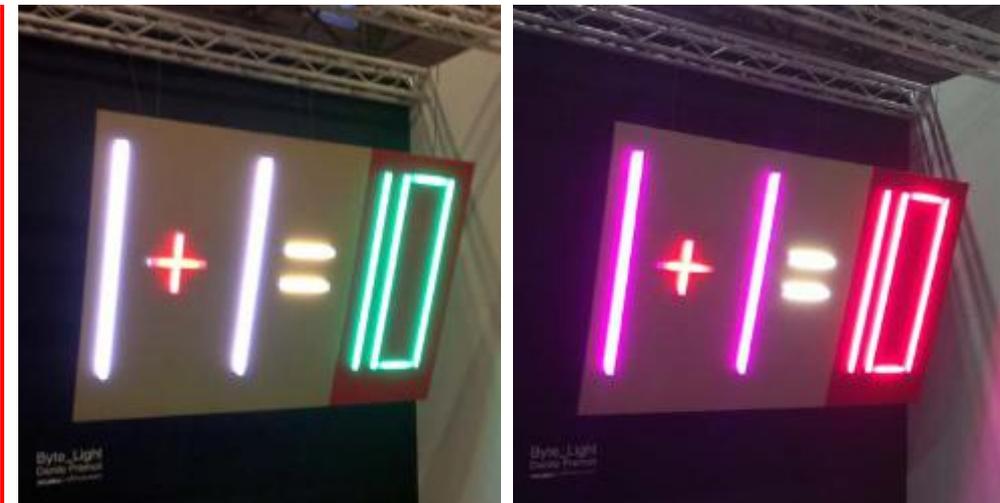
Torniamo a «mettere i fiori nei cannoni», a «far l'amore in mezzo ai prati» e a «cogliere l'attimo», addentando tutto ciò che di meglio ci pone dinanzi il nostro vivere; e anzi, facciamo ancora di meglio: non solo cogliamo l'attimo, ma anticipiamolo e sorprendiamolo con la nostra dirompente gioia di vivere.

Contrapponiamo al subdolo individualismo di denaro, chip e mode il contagioso altruismo di un bacio, di un sorriso o di un abbraccio. Proviamoci. Basta davvero poco.

## «Byte Light» (il tutto è maggiore della somma delle sue parti)

di *Danilo Premoli*

installazione led  
trittico L240xH160 cm



Su un grande e scenografico trittico, a fondo colore oro e rosso, appeso e inclinato verso il pubblico, sono collocati dei tubi luminosi che compongono la scritta «1+1=10»; l'inclinazione rende magico l'allestimento perché non ci sono elementi visibili di fissaggio dei tubi sui pannelli del trittico. La scelta di utilizzare elementi di luce è un omaggio a Dan Flavin, ma in questo caso i tubi al neon usati dall'artista americano sono sostituiti da tubi con luce led rgb e la contemporaneità del progetto è evidenziata anche dal testo che applica il codice binario nel restituire il risultato di una addizione elementare. <http://dpremoli.appspot.com/>

# Manifesto della crescita

di *Lorenza Fruci*

La crescita dipende da me.  
 La crescita dipende da noi.  
 Io, tu, noi, le istituzioni, la politica, l'imprenditoria, la cultura sono attori di crescita.  
 Nessuno è escluso dal processo di crescita.  
 Siamo tutto responsabili.  
 Responsabili e attori dello sviluppo dell'umanità.  
 L'umanità cresce nel cambiamento.  
 La crescita è nell'evoluzione.  
 Dobbiamo tutti munirci di uno sguardo nuovo con cui osservare le cose.  
 Le cose cambiano e migliorano se iniziamo a guardarle da un punto di vista nuovo.  
 Sta a ognuno di noi insinuare pensieri diversi e innovativi nella quotidianità.  
 Dobbiamo tutti favorire un cambiamento di prospettiva.  
 Le possibilità le creano i nostri pensieri.  
 I nostri pensieri sono frutto della nostra intelligenza.  
 L'intelligenza è cambiamento, evoluzione, crescita.  
 La crescita è il nostro futuro.

## Che cosa posso fare io per la crescita?

1 + 1 = 2. E se facesse 3?!  
 Bianco o nero? E se fosse grigio?!  
 Questo o quello? E se fossero tutti e due?!  
 Vero o falso? E se non fosse così?!

Quello che posso fare io per la crescita è favorire il cambiamento nei punti di vista. Perché nulla va dato per scontato. Insinuare un pensiero diverso nelle persone con cui condivido la quotidianità. Favorire una prospettiva nuova, ampliare lo sguardo e le possibilità di guardare tutti insieme verso un orizzonte nuovo. Solo così ci si può predisporre alla crescita. Nulla cresce senza cambiamento.

## I consumi nell'era della crescita felice...

di *Francesco Maietta*

Si narra che gli italiani ebbero la televisione a colori in ritardo rispetto a Paesi analoghi perché un padre della patria come Ugo La Malfa, affiancato da esponenti del partito comunista e del mondo cattolico, ritenne inopportuno un oggetto di consumo che nel quotidiano avrebbe distratto gli italiani dalla necessaria austerità di vita. È quindi sempre esistita nella realtà sociopolitica italiana una corrente di demonizzazione del consumo identificato con la sua deriva patologica, il consumismo; è però indubbio che con la recente crisi è cambiato definitivamente il rapporto degli italiani con i consumi, con il passaggio da una logica di consumo compulsivo, dove di più è sempre e comunque meglio, a una logica di sobrietà laddove gli italiani, preso atto che a lungo potranno contare solo su redditi stretti, si applicano a realizzare un'attenta selezione di quantità e prezzo dei beni e servizi che desiderano acquistare. Così vince la logica combinatoria come coesistenza nei panieri degli stessi consumatori di low cost e sfizi con prezzi top. Se così è, allora la crescita che deve venire deve risolvere un rebus non certo semplice: se non sarà più il consumo a tirare la volata alla crescita, da dove arriverà quello slancio vitale, quella forza incontenibile che in altri tempi è arrivata direttamente dalla dinamica incrementale dei consumi di massa?

Per capire occorre ripartire dai consumatori, anzi dai cittadini, e delineare desideri e aspettative che sono maturati in questi anni e che sono destinati a rimanere oltre la crisi.

Oltre alla neosobrietà che genera una pratica politeista nelle abitudini alimentari come nella scelta dei punti vendita, è emersa una nuova tendenza a tenere contante, *cash-to-go* a scopo securizzante, pronto per ogni evenienza. Questo neorisparmio, anche in presenza di redditi ridotti, è segnato da un forte orientamento al contante, e ha come scopo non solo la risposta a spese impreviste, ma la copertura rispetto a bisogni un tempo coperti dal welfare.

Si pensi alla tutela della salute, da sempre ai vertici delle attenzioni degli italiani e forte della copertura universalista del Servizio sanitario, e oggi invece molto in capo all'*out of pocket* con oltre 33 miliardi di euro annui di spesa privata. Ci si aggiungano l'onda della non autosufficienza che assorbe 9 miliardi di euro annui solo di retribuzioni per le badanti, e tutti i costi in capo alle famiglie a seguito di insorgenza di una patologia cronico-degenerativa e relativa non autosufficienza. In tale contesto è maturata nei cittadini una nuova voglia di autotutela che riguarda anche bisogni sociali un tempo sicuramente coperti dal welfare pubblico.

L'insicurezza diffusa che si registra in questa fase storica è legata a bisogni basic, dalla salute alla non autosufficienza al reddito, per i quali gli italiani oggi sono disposti a spendere per avere copertura; è una propensione alla spesa molecolare con l'assunzione del costo quando il bisogno insorge, ma è comunque evidente che si è di fronte a bisogni di tutela che vanno a caccia di soluzioni sul mercato.

Se così è, allora si delinea dal lato dell'offerta un circuito nuovo, unico per dimensione e qualità di mercato, che va dagli strumenti assicurativi e mutualistici di tutela, all'approntamento e alla concreta erogazione di servizi e prestazioni magari in relative strutture, a tutto l'indotto che riguarda, per esempio, le nuove tecnologie per la continuità assistenziale e a distanza sul territorio. Un Paese come il nostro, che ha una sostenibilità finanziaria visibilmente traballante

del welfare universalista (comunque molto amato dai suoi cittadini), che ha tassi di invecchiamento tra i più alti nel mondo e relativa diffusione di patologie cronico-degenerative, che ha in positivo una persistente spinta all'imprenditorialità, anche tra i giovani e nelle startup high tech, non può non accompagnare uno sviluppo del settore dei beni sociali e di welfare un tempo egemonizzato da un'offerta statale standardizzata e di grandi numeri, e oggi sempre più personalizzato, molecolare, di mercato. La moltiplicazione dell'offerta odontoiatrica su strada a bassi prezzi o anche di laboratori di analisi e accertamenti specialistici, incluso l'imaging, segnala che il mercato si è messo sulla pista dei nuovi bisogni che non trovano sbocco nel pubblico o che hanno bisogno di offerte meno costose rispetto al passato anche recente.

È importante passare dalla dinamica spontanea della spesa molecolare delle famiglie sui bisogni di tutela a una logica di promozione delle forme di compattamento della domanda, di mutualità con logica da gruppo di acquisto; così come è essenziale promuovere investimenti nella creazione delle strutture territoriali che offrono servizi e prestazioni secondo i nuovi standard di qualità attesa da parte dei cittadini; i due criteri disegnano il modo più efficace per andare oltre la logica del dare qualche soldo in più busta paga sperando che i cittadini si rechino in massa presso i centri commerciali... Logica antica che poco si adegua al cittadino consumatore della crescita felice possibile...

Gli italiani hanno maturato una struttura dei desideri e dei bisogni estremamente articolata, dove l'esercizio della scelta coinvolge sfere un tempo lasciate a una certa standardizzazione. Salute, assistenza, istruzione, fragilità sono altrettante dimensioni in cui le dinamiche spontanee della domanda pagante dei cittadini e quella dei più rapidi e intelligenti tra gli operatori e i provider di settore, stanno definendo nuovi ambiti di creazione di valore, per i cittadini, per le imprese e per la comunità nel suo insieme, perché sono settori che generano nuova sicurezza nelle persone, uno dei presupposti chiave per riattivare anche il circuito della fiducia. Se nel miracolo economico la certezza di avere le spalle coperte spinse milioni di italiani a gettarsi nell'avventura della microimpresa o nella corsa all'acquisto della prima casa caricandosi il costo delle rate dei mutui, accompagnare i nuovi consumi oggi avrebbe uno straordinario effetto positivo sulla crescita e sulla felicità delle persone...

## Crescita felice e lavoro possibile

di *Debora De Nuzzo*

Già da tempo lo spazio fisico e temporale del lavoro sta assumendo un ruolo molto importante nella nostra società arrivando a influenzare l'intera quotidianità di persone, lavoratori, imprese. Per crescere è oggi fondamentale dare importanza e ascolto a questi luoghi.

Gli spazi del lavoro diventano «incubatori» di pensieri, risorse, potenzialità e hanno bisogno, oggi più che mai, di un'attenzione in crescita. Chi si occupa di gestire e progettare questi luoghi non può più considerarli semplici spazi «accessori» al resto della vita delle persone. Oggi la relazione «uomo-lavoro» è centrale. Il lavoratore non è un ingranaggio qualsiasi della «macchina-impresa», ma figura attiva in grado di pensare e agire e in grado di influenzare l'andamento dell'attività.

Il lavoratore che sta bene sarà in grado di lavorare meglio e renderà felice, oltre se stesso, l'organizzazione che lo ospita. Il risultato mostrerà nel tempo benessere e produttività dell'impresa.

Imprenditori, manager, risorse umane, progettisti, formatori, responsabili di salute e sicurezza: sono queste le figure aziendali che possono assumere un ruolo chiave e decisivo per proporre soluzioni non solo più attuali e innovative, ma anche più semplicemente adeguate ai reali bisogni dei soggetti esposti. L'approccio consiste nell'uscire dalla logica dello spazio del lavoro inteso come costo aziendale per passare all'idea di spazio come investimento verso luoghi sani e di qualità.

Progettare o ripensare un luogo di lavoro significa rendere il suo spazio – fisico e organizzativo – più adatto alle necessità di chi ogni giorno lo vive.

Le esigenze quindi devono tradursi in soluzioni spaziali e organizzative nuove e concrete che generino valore aggiunto per la totalità dell'impresa e del modo di fare impresa.

Ogni luogo di lavoro è l'espressione dei valori e dei pensieri, obiettivi dell'azienda. Per creare, vivere e trasmettere un'immagine positiva della stessa è necessario creare rapporti e relazioni sane al suo interno anche attraverso spazi efficaci, efficienti, d'interazione, di relazione e di scambio; ambienti in cui trovare condizioni di lavoro favorevoli e stimolanti; ambienti in cui si possa realizzare una visione alternativa e felice di lavoro possibile.

# La torta della crescita felice

di Sara Ferrari

**Ricetta:**  
torta della crescita  
**felice**

attitudine alla meraviglia

consapevolezza

esperienza

conoscenza

condivisione

onestà

felicità artificiale

felicità naturale

intuito

sogno

curiosità

passione

senso

////////////////////////////////////

\* Alcuni ingredienti di questa ricetta vanno contro la filosofia del Km zero. In particolar modo consapevolezza e felicità naturale risultano più facili da trovare, ma soprattutto più sani e genuini, se raccolti in paesi lontani da quelli delle proprie abitudini

////////////////////////////////////

\* La ricetta è sconsigliata alle persone intolleranti all'onestà

////////////////////////////////////

\* L'ingrediente felicità materiale va utilizzato con molta cautela. Se usato in modo errato potrebbe rovinare completamente la ricetta

////////////////////////////////////

**note** (come interpretare gli ingredienti)

1. **consapevolezza** il riconoscere ciò che si è, a livello umano 2. **la felicità naturale** (o emozionale) quella data dalla natura, dal nostro essere 3. **la felicità materiale** quella data da tutto ciò che è materiale o artificiale 4. **condivisione** intesa come condivisione del proprio sapere e delle proprie esperienze, come conficinato 5. **esperienza** intesa come esperienze di vita per l'apertura di nuovi orizzonti 6. **attitudine alla meraviglia** l'osservare con distanza evitando l'abitudine

visiva, per farsi sempre sorprendere 7. **intuito** funziona solo se accompagnato da una buona dose di onestà 8. **senso** essere sempre alla ricerca di un senso, in quello che si fa o in quello che si è 9. **sogno** permettersi di avere dei sogni e continuare ad inseguirli 10. **passione** da coltivare con cura 11. **curiosità** come integratore vitaminico 12. **onestà** quella verso se stessi (è il principale ingrediente della ricetta, insieme alla consapevolezza)

////////////////////////////////////

\* importante: il vero piacere di questa torta nasce dal prepararla e dal condividerla, non necessariamente dal consumarla.

Illustrazione della ricetta: Sara Ferrari (designer)



# Italia & Sapienze

## Crescita è...

di *Stefano Chiarazzo*

Crescita è tornare a essere i primi fautori e promotori di quel coraggio, ottimismo, creatività e innovazione che hanno reso famoso il made in Italy.

Crescita è guardarsi indietro, riscoprendo i piccoli gesti quotidiani dei nostri nonni che il benessere e il consumismo ci hanno fatto dimenticare.

Crescita è rispetto degli altri, attenzione all'ambiente e soprattutto integrità, un valore scalzato dalla «furbizia» e dal vantaggio personale.

Crescita è orgoglio di essere italiani ma anche apertura al «diverso», senza pregiudizi, con l'umiltà di chi ha sempre da imparare.

Crescita è solidarietà, tra di noi e con gli altri cittadini del mondo, quello stesso mondo che ci ha aiutati quando ne avevamo più bisogno.

Crescita è parità ma anche meritocrazia, perché ognuno di noi ha dei diritti ma anche dei doveri.

Crescita è internazionalizzazione, digitalizzazione e supporto all'imprenditorialità, non perché va fatto ma perché solo cogliendo tali opportunità il nostro sviluppo sarà davvero sostenibile.

Crescita è essere un esempio positivo per i nostri figli, perché per loro in futuro questi valori e questo impegno rientrino nella normalità.

Crescita in sintesi è amore per il nostro Paese, con la consapevolezza che tutti noi possiamo contribuire a migliorarlo. Almeno un po'.

## Imprese green e steam per lo sviluppo italiano

di *Antonio Calabrò*

La chiave migliore per parlare di sviluppo delle imprese italiane, nonostante il passare del tempo, resta probabilmente quella racchiusa nella felice sintesi di Carlo Maria Cipolla, grande storico dell'economia, quando parla degli italiani «abituati, fin dal Medio Evo, a produrre, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo». Una lunga tradizione manifatturiera, dunque, con radici nella più creativa storia nazionale. Un legame molto stretto con il territorio («l'ombra dei campanili» cui oggi potremmo affiancare i profili delle fabbriche dei distretti industriali e delle filiere produttive). La cultura dell'impresa d'eccellenza e il gusto del design che aggiunge valore originale ai prodotti, non solo di arredamento e abbigliamento, ma anche della meccanica, della mecatronica e dell'automotive (le «cose belle»). E una forte vocazione internazionale, per seguire l'evoluzione dei mercati. Storia e contemporaneità, dunque. E uno sguardo ambizioso, lungimirante, sul futuro. La chiave, insomma, di una «competitività italiana» che è sintesi di due convergenti tendenze: la forza della conquista di nicchie di mercato ad alto valore aggiunto utilizzando la leva della innovativa capacità concorrenziale anche di imprese medie o perfino piccole, ma eccellenti) e il valore di un *cum petere* (l'origine molto stimolante della competitività, una valenza collaborativa del procedere insieme verso un obiettivo comune, che ha sapore non solo economico, ma anche sociale ed etico) che innerva la cultura di distretti particolarmente dinamici, ricchi di capitale umano competente e di buon capitale sociale del «fare rete». Utilissimo anche in tempi in cui il *digital manufacturing* sta profondamente modificando tecniche, linee e culture di produzione e servizi.

Sono queste, dunque, le caratteristiche che confermano il giudizio tutto sommato positivo di chi sostiene che proprio la manifattura, medium tech e potenziata dalle innovazioni hi tech (la cosiddetta Industry 4.0), sia la leva per fare crescere l'Italia e uscire, nonostante tutto, dall'ossessione del declino. Nessuno può negare le difficoltà del sistema Italia, con la resistenza a riforme e cambiamenti, la stupidità delle burocrazie conservatrici, il dilagare della corruzione, il peso negativo di mafia e clientele, la forza di corporazioni e inculture familiste, le carenze di infrastrutture e la pervasività di una cultura ancora ostile all'impresa, all'intraprendenza, al premio per il merito. E non c'è spazio per lo stolido ottimismo acritico di chi troppo a lungo, anche in posizioni di responsabilità di governo, ha negato le ragioni strutturali d'una grave crisi economica e sociale. Eppure, nonostante tutto, l'Italia si muove. E può andare avanti.

C'è da raccogliere la sfida, posta anche dal Papa con la sua recente enciclica *Laudato si'*, di chiara ispirazione francescana, per una «economia giusta» e rispettosa dell'ambiente e delle persone. E proprio la Grande Crisi ha posto agli attori politici ed economici, al pensiero economico e alle imprese, l'obbligo di riconsiderare radicalmente i paradigmi della produzione e del consumo, della costruzione del profitto (necessario ma da programmare come sostenibile, nel tempo lungo) e della redistribuzione (un welfare dei meriti e dei bisogni, non del finanziamento di privilegi e clientele, un fisco più equilibrato, giusto ed efficiente). Lo sguardo va spo-

stato dalla crescita allo sviluppo. Dalla quantità misurata dal PIL alla qualità degli indicatori da BES (lo sviluppo equo e sostenibile calcolato dall'Istat, secondo una nuova cultura che ha valenze internazionali)

Come muoversi, dunque? La discussione è in corso, tra economisti, imprenditori, protagonisti della cultura e delle organizzazioni sociali. Guardando alle sfide dal punto di vista delle imprese italiane e delle loro qualità, si può insistere su due parole: *green* e *steam*.

Vediamo meglio. Partendo da *steam*, una strategia, rilanciata da Assolombarda e oramai ben compresa dal dibattito economico attuale. *Steam* è un acronimo: le iniziali di Science, Technology, Engineering, Arts e Mathematics. E cioè tutte le componenti dell'innovazione che spinge la crescita economica, con una sottolineatura netta: l'insistenza sulla A delle culture creative e umanistiche che si aggiunge e potenzia la formula *stem* cara all'innovazione hi tech made in Usa. Un'attitudine tutta italiana. Che fa da base innanzitutto alla straordinaria e originale competitività di Milano metropoli, con la sua «cultura politecnica» che lega umanesimo e scienza, visioni letterarie e artistiche e competenze tecnologiche. Tutto in chiave di «economia della conoscenza» e di innovazione, nel senso più ampio del termine. Un motore che può valere anche per altre aree italiane forti della sintesi tra manifattura, formazione e cultura. E trainare il miglioramento della qualità dello sviluppo italiano.

Per capire meglio, vale la pena riprendere il giudizio del presidente di Assolombarda Gianfelice Rocca: «Steam è qualcosa di molto diverso dalla tradizionale divisione tra manifattura e servizi. L'elevata quota di servizi generata dalla manifattura, il moltiplicatore rappresentato dal fatto che la concorrenza nella globalizzazione è tra grandi aree metropolitane che proiettano nel mondo le proprie specializzazioni e la propria attrattività, l'impatto dell'intreccio tra ricerca e nuove tecnologie, l'innovazione di processo e di prodotto che va scaricata a terra trasformando le imprese e la pubblica amministrazione, tutto questo va declinato insieme: nella formula Steam, appunto». Uno scenario di eccellenze e di stimolante cultura d'impresa innovativa.

Ne fa parte anche la sempre più diffusa attitudine *green* delle imprese. «L'Italia è leader in Europa per eco-efficienza del suo sistema produttivo», sostiene Ermete Realacci, presidente di Symbola e della Commissione Ambiente della Camera. E grazie a questa attitudine, modificando produzioni e prodotti in chiave di sostenibilità ambientale, «ha ottenuto forti vantaggi competitivi» che si manifestano in tutti i settori d'avanguardia della manifattura italiana: le «4A» tradizionali del miglior made in Italy (automazione meccanica, arredamento, abbigliamento e agro-industria) ma anche l'automotive, la chimica, la farmaceutica, la gomma, la plastica, il cemento, la domotica, la metalmeccanica legata all'energia ecc. Buoni prodotti risultato di processi di produzione a basso impatto ambientale. E molto apprezzati sui mercati internazionali. Si può tornare al paradigma di Cipolla e alle sue «cose belle che piacciono al mondo».

## Bello e ben fatto

di *Mario Boselli*

L'eccellenza di uno stile è la quintessenza della storia di un Paese. Non si inventa tutti i giorni e non può essere soltanto il risultato di una strategia commerciale. Il made in Italy è una storia di talenti, di tradizioni di gusto, di cultura dell'eleganza, di maestria artigianale, di prontezza innovativa e di cura del dettaglio, creatività e intelligenza tecnica. Nel mondo si dice che un abito è «bello e ben fatto» quando si parla di Moda Italiana. L'eccellenza sta qui. In una sapiente tradizione di lavoro che sa unire la qualità estetica e immateriale, legata alla nostra storia, il cosiddetto «effetto Rinascimento», alla qualità dell'innovazione tecnica e materiale dei prodotti. La strada della crescita può e deve continuare in questa direzione.

## Crescere con un approccio Italo Globale

di *Gabriele Caramellino*

Gli Italo Globali che vivono in Italia e nel mondo sono un patrimonio di cui bisogna tenere conto per il futuro e per la crescita dell'Italia. Nel mondo, c'è desiderio di made in Italy. Nella travagliata situazione economico-politica attuale, guardare al futuro valorizzando le migliori qualità italiane e unendole al battito del mondo non solo è utile ma è anche necessario. Tutti i partecipanti al libro collettivo *Italo Globali. Viaggio nell'Italia che vive al ritmo del mondo* (Milano 2104), che ho avuto l'onore di curare, hanno realizzato progetti e idee nei mondi dell'innovazione, della comunicazione e della cultura. Al di fuori dell'Italia, c'è un'altra Italia, rappresentata dagli Italo Globali, che sono italiani elevati al quadrato: perché guardano al mondo di oggi e di domani. Il futuro è meticcio, è globale e sta arrivando sempre più velocemente. Per crescere, è necessario sintonizzarsi sul ritmo del mondo. E per farlo alcune caratteristiche tipicamente italiane – come l'empatia, la capacità di adattarsi, l'intuito – sono di aiuto.

La crescita è un fenomeno complesso, che si alimenta di un ambiente circostante favorevole. In Italia, finora, la crescita è stata dovuta soprattutto alla visione lungimirante di alcuni imprenditori che hanno saputo gestire con perizia la propria azienda, facendola crescere nel corso del tempo attraverso la qualità dei prodotti. Ma al giorno d'oggi, la crescita non può essere separata da altri due fattori fondamentali: l'internazionalizzazione e l'attenzione alle conseguenze sociali dell'attività di business. La nuova generazione di imprenditori che si sta affacciando sul panorama internazionale sembra essere più attenta a questi due fattori, con l'aspetto globale che viene garantito dall'utilizzo della Rete per condurre l'attività aziendale.

In quest'epoca di profondi cambiamenti, è dunque arrivato il momento di unire le forze tra le istituzioni (che in Italia sono in ritardo nella comprensione dell'importanza della crescita), le aziende e le persone, con uno sforzo di ingegnosità collettiva che produca soluzioni per affrontare i grandi problemi di questi anni, soltanto per citarne alcuni: l'equilibrio economico e sociale nelle diverse aree del pianeta, la sostenibilità ambientale, una qualità di vita dignitosa per le persone.

## Riforme per la crescita

di *Lia Quartapelle*

Servono pochi numeri a raccontare come l'Italia, un Paese il cui miracolo economico del primo dopoguerra è ancora oggi oggetto di interesse ed emulazione da parte di tanti altri Paesi cosiddetti emergenti, si sia progressivamente fermato. Negli anni Sessanta il nostro PIL è aumentato del 55,7%; negli anni Settanta del 45,2%; negli anni Ottanta del 26,9%; negli anni Novanta del 17%; nel primo decennio del nuovo secolo del 2,5%. Negli stessi anni, come ha spiegato il professor Massimo Liv, i Bacci le dinamiche demografiche sono state ancora più impietose: «Nel ventennio 1951-71 la popolazione è cresciuta di 6 milioni, nonostante un saldo migratorio negativo di 2 milioni di persone; nel periodo 1991-2008 la crescita è stata di 3 milioni grazie ad un saldo migratorio positivo di 4 milioni». Le nascite tra gli anni Sessanta e i primi Duemila si sono sostanzialmente dimezzate in termini assoluti. La crisi economica che ci ha colpito nel 2008 ha solo peggiorato uno stato delle cose, rendendo evidente che la stagione della crescita economica sperimentata dal nostro Paese, e quindi la possibilità di sostenere un continuo miglioramento delle condizioni di vita dei cittadini italiani, non era un fenomeno da ritenere scontato.

Si cresce se ci sono le condizioni per farlo. Il fatto che l'Italia abbia sperimentato una recessione più feroce di molti altri Paesi europei – e la recessione più grave dalla fondazione dello Stato unitario – ha segnalato che il motore della crescita era da anni inceppato. La crisi, non episodio contingente ma dato che ha cambiato in modo strutturale la nostra economia, ha disvelato la necessità di fare le riforme. Per questo il tema delle riforme strutturali – di chi le vuole, chi le fa, chi le osteggia – e di come queste influenzino la crescita è al centro del dibattito politico degli ultimi quindici anni in Italia.

Nei cinque anni precedenti la crisi economica l'Italia cresceva a un tasso che era la metà di quello sia della zona euro sia dell'Unione europea e registrava tassi di produttività per ora lavorata in declino rispetto alla media europea. A questi dati si aggiungeva il peso di un welfare immaginato in un periodo di boom demografico e reso insostenibile ai correnti tassi di crescita, di un sistema educativo che secondo la valutazione dell'Ocse Pisa aveva risultati scarsi in termini di apprendimento, e di un mercato del lavoro nei fatti duale.

La dimensione europea del dibattito sulle riforme è stata per anni strutturata in modo fuorviante. L'Europa è stata rappresentata dalla politica come l'entità sovranazionale che «chiedeva le riforme», alternativamente come una matrigna dalle forze conservatrici o come un padre severo ma benevolo dalle forze che si autodefinivano riformiste ma erano troppo deboli in termini di consenso per essere conseguenti. La realtà è che la dimensione del confronto – e non dell'imposizione – in ambito europeo rendeva urgente la necessità di cambiare in Italia, e di rompere con posizioni di rendita acquisite che avevano nel tempo fermato la patria del miracolo economico.

Per questo, in Italia si sono succeduti tre governi con il chiaro obiettivo di fare le riforme e ristabilire la credibilità internazionale del nostro sistema istituzionale e del nostro sistema produttivo. In un quadro economico non ancora pienamente rassicurante, sono state adottate politiche di bilancio che contemperassero rigore e sostegno all'economia. Il cammino di rinno-

vamento e di rilancio della crescita presenta non pochi ostacoli e salite ardite. L'Italia ha però già raggiunto importanti traguardi. La ripresa economica è finalmente iniziata. L'impatto sul PIL delle riforme introdotte si prevede significativo. L'Ocse certifica una previsione d'incremento del PIL del 3,5% nei prossimi cinque anni proprio a seguito delle riforme. Un dato che non si limiterà a colorare di rosa le pagine dei rapporti economici sull'Italia. Si stima che, nello stesso periodo, saranno creati 340mila posti di lavoro in più, e il raggiungimento di livelli di produttività analoghi a quelli di molte economie tecnologicamente avanzate, con benefici di pari entità nei cinque anni successivi.

Le proiezioni future sono dunque incoraggianti, ma molti traguardi sono ancora da raggiungere, come il completamento della riforma del nostro sistema fiscale, della pubblica amministrazione, del sistema giudiziario, nonché più decisi interventi per la liberalizzazione e il rafforzamento della concorrenza. A ciò si aggiungono le riforme istituzionali, di cui la legge elettorale approvata rappresenta un primo importantissimo passo, e che rappresentano il faticoso tentativo di avere istituzioni che non spartiscano un potere immobile, gestore di equilibri e tradizioni volti esclusivamente ad assicurare l'afflusso ovunque di soldi pubblici.

Mirare alla crescita significa prepararsi al confronto e promuovendo la competitività del sistema Paese attraverso coraggiosi interventi di riforma. Il contrario di quanto predicano i confusi demagoghi che da sempre animano la scena politica, non solo dell'Italia, come dimostra la vicenda greca. Dopo l'avvio di alcune importanti riforme, le previsioni di inizio anno attribuivano alla Grecia una crescita del 2,5% del PIL nel 2015 e una riduzione consistente del macigno rappresentato dal debito pubblico (già superiore al 100% prima dell'inizio della crisi economica). Una netta inversione di tendenza rispetto ai precedenti anni, sfumata in poche settimane dopo l'elezione del nuovo governo guidato dal leader di Syriza, che ha di fatto interrotto il processo di riforme, spingendo la Grecia e l'Europa intera verso il baratro della conservazione e delle divisioni.

L'Italia non è la Grecia. In questi anni ci siamo battuti, affinché l'Europa si dotasse degli strumenti anti-crisi per salvare dall'insolvenza gli stati in difficoltà e per neutralizzare la speculazione dei mercati. Con il semestre di presidenza UE, abbiamo ottenuto grazie alla rinnovata credibilità che ci deriva dalle riforme strutturali e dalla posizione di Paese creditore, alcuni importanti risultati sul piano della flessibilità. Oggi siamo in prima linea a sostegno delle posizioni che soprattutto Commissione e BCE propongono, e cioè quello di concreti passi avanti sulla via dell'integrazione europea.

Insomma, per noi la parola «riforma» è lo strumento per un'Italia più solida e per un'Europa più unita e più solidale. Le resistenze sono forti, sia sul piano interno sia sul piano europeo. Vengono da tendenze euroscettiche, ma anche da un complessivo clima di sfiducia, madre della conservazione e dell'immobilismo. Al governo e al Partito Democratico la sfida di vincerli con la forza degli argomenti e di un'accountability certa.

## Artigianeide

di *Carlo Cazzaniga*

Esiste una strada percorribile, indipendente, che misura la crescita personale giorno per giorno e che può diventare vettore di percorsi generativi. Si chiama artigianato. Questo a discapito di un immaginario collettivo che l'ha relegato e circoscritto a qualcosa di antico, quindi obsoleto in quanto tale. Pensare di contrastare le spinte vitali dei Paesi emergenti e le politiche macroeconomiche con la semplice pratica di attività manuali può apparire sconsiderato. Tuttavia, si sovvertirebbe anche un ulteriore pregiudizio, se solo l'artigianato riuscisse a dialogare in sintonia con territorio, capitale storico, artistico, sociale, imparando a sublimarne i valori. Integrandolo e diventando portatore di: un messaggio, un significato, di un sapore, di una favola.

Per fare tutto ciò, l'artigianato ha però l'urgente necessità di rinnovarsi nei termini, nei modi, nell'approccio dei suoi attori, nelle relazioni con la sfera sociale, nel suo quoziente intellettuale, nel sapersi raccontare. Solo in questo modo e con tutta la suggestione che ne potrebbe derivare, potrà scongiurare la sua stessa deriva. Solo imparando a descrivere ciò che ha sempre celato: sapienza della mano, poesia del movimento, esperienza sensoriale, potrà attirare l'attenzione di un pubblico disorientato e il disincanto dei giovani.

È un progetto tanto lungo quanto ambizioso, che deve partire da lontano, rimettendo in discussione l'uomo, la sua responsabilità sociale, il suo ruolo, l'approccio alla materia, il modo in cui si relaziona con essa. Che sappia sostituire la collaborazione alla competizione, il coinvolgimento alla reticenza, il lavoro come tempo dedicato alla vita e non come un fattore sottratto al tempo libero.

L'artigianato necessita di nuove forme di insegnamento, che sappiano formare e al tempo stesso educare, sfatando quel preconcetto secondo il quale la pratica manuale rimane un lavoro di ripiego.

Partendo dalle giovani generazioni ma coinvolgendo anche chi dell'artigianato ha fatto una ragione di vita. Questo darebbe vita a un percorso collettivo e quando un progetto determina un destino comune non è un'utopia da sognare, ma un traguardo verso cui tendere.



## Dentro la bellezza

di *Paolo Ponti*

«Crescere è legge a lui, pena il morire», scriveva Paul Valery nel suo *Dialogo dell'albero*. Il poeta qui si riferiva l'amore, ma la stessa legge è applicabile a tutto ciò che vive o che è umano; un individuo, una società, un'impresa. Per crescere bisogna essere relativamente piccoli – come un seme – e sapere con precisione che cosa si vuole diventare e come aprirsi al processo di crescita. Servono anche delle condizioni al contorno che favoriscano – o almeno non ostacolino la crescita – come un terreno favorevole e acqua e sole in quantità appropriate.

La crescita è sempre un percorso complesso, ma ancora più ambizioso è il concetto di crescita felice. Perché sia felice, deve esserlo per tutti gli attori coinvolti, per esempio parlando di un'impresa: i clienti, i lavoratori, l'imprenditore, lo stato.

Come architetto e imprenditore perseguo questo semplice obiettivo: la crescita felice di tutti attraverso l'eccellenza di un processo continuo che ho l'onere e l'onore di gestire *end-to-end*, cioè dalla prima idea su un foglio di carta bianca alla sua completa realizzazione. Il primo soggetto felice deve essere il cliente; ogni progetto è un suo personalissimo ritratto. Poi ci sono tutti quelli che collaborano al risultato con la stessa passione; disegnatori, tecnici, artigiani. Il nostro è un lavoro complesso, di squadra, di bottega; come insegnava Michelangelo, non c'è soluzione di continuità tra «la testa e la mano» e questo assicura un livello di qualità altissimo a costi e in tempi altamente competitivi.

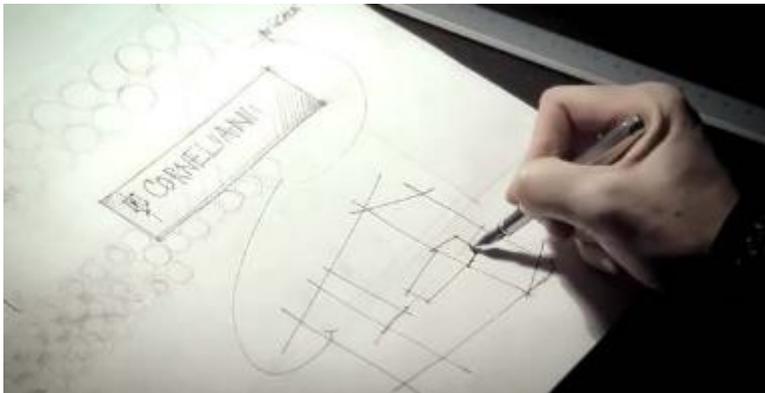
Anche il terreno deve collaborare alla crescita. In Italia per esempio abbiamo una forte vocazione all'imprenditorialità diffusa, ma quest'ultima è altamente ostacolata da un sistema fiscale, previdenziale, legislativo inadeguato. Una burocrazia asfissiante e una tassazione schiacciante sono le principali cause di desertificazione.

L'unica via di fuga sembra essere all'estero; nell'emigrazione dei nostri talenti, nell'export dei nostri migliori prodotti, nella delocalizzazione di nostri distretti produttivi. Non biasimo nessuna di queste strade per la sopravvivenza, ma auspico un'altra via sulla quale rifondare la rinascita del Made in Italy: il nostro mercato interno. Bisogna ricominciare da qui; gli italiani devono farsi testimonial del nostro più vero e autentico Made in Italy. Bisogna riscoprire il Lusso di Essere Italiani e sussurrarlo al mondo intero (come ci suggerisce Riccardo Muti). Abbiamo un patrimonio naturale e inesauribile di bellezza e di cultura da re-inventare (invenire, nel senso di ri-trovare). Dobbiamo ritrovare le nostre radici per far crescere le nostre chiome più in alto.

PS. Non siamo la Grecia: i templi greci erano belli da vedere dal mare, l'architettura italiana è la storia della creazione dello spazio *interno*: una bellezza da viverci dentro.



L'invenzione del motivo della facciata di Cornelian Shanghai fonda il brand pattern del marchio mantovano nella storia figurativa del territorio: la Camera degli Sposi di Andrea Mantegna a Palazzo Ducale, Mantova. Per la genesi del motivo si veda il post «[Daniela Podda, Paolo Ponti \(Podda Ponti Architetti\) portano Andrea Mantegna a Shanghai](#)», [ermesponti.it](#), 12 dicembre 2012; oppure il video:



▶ video

## Il made in Italy e la crescita felice

di *Mauro Ferraresi*

Una precisa e univoca definizione del made in Italy non esiste. Dal punto di vista della bilancia commerciale il made in Italy comprende tutti quei manufatti che vengono esportati con successo all'estero. E allora anche il settore meccanico e quello dell'automazione giocano in questo senso un ruolo importante. Ma se è vero che la caratteristica che oggi nel mondo rende un prodotto, e un settore, vincente, è il valore aggiunto nazionale, allora certamente il made in Italy trova la sua punta di diamante nei settori del moda e del tessile, degli accessori moda, dell'alimentazione e del design.

Perché? Perché in questi settori è elevata la quota di valori immateriali. In altri termini è elevata la quota di cura, immagine, senso e gusto estetico, tutti elementi che non si possono toccare, annusare, vedere, gustare, sentire; ma che rendono infinitamente migliore l'esperienza di toccare, vedere, annusare, gustare e sentire un prodotto made in Italy.

All'estero, penso soprattutto ai Paesi anglosassoni, questa realtà è ben recepita e apprezzata. Pur con alcuni cambiamenti, che in qualche caso possono sorprendere noi italiani, il made in Italy è visto come una peculiarità unica, uno specifico valore aggiunto nazionale che «informa di sé» i nostri prodotti e che li rende fortemente desiderabili. Le sorprese riguardano i cosiddetti driver, vale a dire quegli elementi trainanti per cui il made in Italy è apprezzato. In Inghilterra, per esempio, siamo apprezzati per la «vitalità» che riusciamo a infondere nei nostri prodotti che ricordano allo straniero lo straordinario gusto estetico cresciuto lungo i secoli della nostra storia e la conseguente capacità di discernere il bello, e di esibire buon gusto, grazie a fenomeni storico-culturali come il Rinascimento che appartengono solamente a noi, e alla cultura romantica.

Inoltre, grazie al piacevolissimo suono della nostra lingua, vengono compresi e inequivocabilmente apprezzati come italiani i prodotti che sfruttano tale suono. Siamo al cospetto di una versione dell'*Italian sounding* che certamente non avevamo previsto, secondo la quale anche nella nostra lingua risiede un valore aggiunto del made in Italy. «Le genti del Bel Paese dove il si suona» devono rendersi conto di questa loro peculiarità ed evitare di cercare a ogni costo l'esterofilia o l'esterolessia. Un esempio? Per l'Expo 2015 è stato istituito un sito che si chiama *Verybello!*. Si tratta di una vera porta aperta sui mille e mille tesori italiani che in occasione dell'Expo uno straniero può apprezzare e sperimentare. Dall'estero quel sito lo aprono e lo sfruttano per comprendere dove andare, che cosa vedere e come trascorrere e consumare i pochi o tanti giorni di vacanza italiana. Ebbene, quel «Verybello!» è una caduta di stile e denuncia una insicurezza nostra e, in fondo, un provincialismo devastante. A uno straniero risulta sciocco, inutile, mescolare inglese e italiano in quel modo. Molto meglio sarebbe stato scegliere come titolo «Bellissimo!», che è termine banale forse per noi, ma che è ben compreso all'estero, ed è termine che parla di eccellenza e che soprattutto lo fa tramite il suono amato della nostra lingua, senza teratologie linguistiche né invenzioni superflue. Suono amato, dicevo, ma non per noi evidentemente.

Ebbene la crescita felice che può derivare dallo sviluppo del made in Italy oltre i confini patri non può prescindere dalla presa di coscienza e dalla raggiunta consapevolezza delle nostre qualità e delle nostre capacità così come all'estero esse ci vengono riconosciute. La crescita, quindi, diventa felice solamente se è cosciente. Si tratta di rendere l'Italia e la sua immagine all'altezza dell'immagine che il made in Italy già riscuote all'estero. Impresa certamente non facile che, come abbiamo visto, passa anche attraverso piccole scelte e prese di consapevolezza pur minime ma indispensabili per raggiungere quell'equilibrio adulto che certamente ancora non possediamo.

## Per crescere: una scuola che educi all'errore

di *Antonio Catalani*

Crescere oggi vuol dire realizzare nuovi prodotti, nuove tecnologie o soluzioni, alcuni lo chiamano innovare. Tuttavia per innovare non basta avere idee. Due sono gli ingredienti chiave: l'imprenditorialità – si ha innovazione solo quando i prodotti o i servizi sono messi sul mercato (J.A. Schumpeter) – e l'esecuzione, che è quella che spesso fa davvero la differenza. Le idee diventano eccellenti solo quando vi è un'esecuzione eccellente, altrimenti rischiano di restare sogni. L'essenza dell'innovazione è la propensione a rischiare, a fare qualcosa che nessuno aveva fatto prima, e penso che in Italia si faccia davvero poco per creare cultura dell'innovazione. In questo moltissimo può fare la scuola.

Il nostro modo di concepire la didattica di qualsiasi livello e grado ha una caratteristica: non educa al fare e quindi all'errore inevitabile facendo qualcosa. L'errore è punito sempre, senza distinguere tra chi sbaglia per pigrizia, ignavia o sciatteria e chi invece ha un punto di vista autonomo. Questa è la regola, mentre innovazione è coraggio di provare strade nuove, quindi anche di sbagliare.

Insegniamo agli studenti come fare bene le cose seguendo tre diverse strade. Da una parte deducendo regole dalla riflessione teorica, cercando poi la conferma nell'esperienza. Dall'altra analizzando un certo numero di casi, che poi utilizziamo per estrapolare principi, che in realtà sono solo elementi che si presentano sistematicamente alla nostra osservazione in un certo momento. E infine studiando singoli casi di successo, deducendo da questi le regole. Questi approcci empirici sono certamente interessanti, ma sono soggetti a distorsioni: la storia narrata non corrisponde necessariamente a quanto è realmente avvenuto; chi studia un caso ha sempre un suo punto di vista che influenza l'interpretazione; e infine, poiché le situazioni non sono replicabili, ogni esperienza, specie se legata a contesti, momenti storici o persone, è un *unicum*.

La validità del metodo empirico dipende dalle discipline: nelle scienze sperimentali, dove la replicabilità è sempre possibile, è perfettamente accettabile, ma quando ci troviamo nell'ambito delle scienze non sperimentali questo approccio non è così affidabile.

In pratica nell'attività didattica cerchiamo di trasferire best practice, a volte magari anche tirando un po' troppo la coperta. Oggi è necessaria una scuola che incoraggi a fare, a provare nuove soluzioni, a sperimentare percorsi che nessuno ha mai immaginato prima, una scuola che non punisca gli errori di chi cerca strade nuove con passione e curiosità. Naturalmente nessuno, neanche la scuola, può fare qualcosa per sviluppare il talento.

## Fiducia e ottimismo: fattori di crescita

di *Ornella Bignami*

Forse ci si aspetta che a parlare di crescita felice siano soprattutto i giovani per i quali il futuro è ancora tutto da costruire. Tuttavia anch'io, 70enne volitiva e dinamica, guardo agli anni che ancora devono venire e che desidero vivere coltivando i miei interessi professionali e privati con la stessa energia e lo stesso entusiasmo degli inizi. Gli attori della crescita siamo tutti noi individualmente e insieme.

Crescere significa prima di tutto avere fiducia in se stessi, coltivare e condividere buone relazioni con gli altri, recuperare la fisicità delle relazioni che risvegliano empatia, motivano discussioni, stimolano nuove idee.

Le attività svolte in coworking sono un ottimo esempio di collaborazione aperta che a mio avviso troverà il perfetto terreno di sviluppo, creando occasioni professionali di crescita.

La crescita sarà ancora più felice se lo scambio potrà essere anche intergenerazionale. Si dice che il futuro non potrebbe esistere senza un passato, arricchito dalle tradizioni, con forti radici fondanti, delle espressioni creative italiane. Spesso però le esperienze di chi ci ha preceduti vengono considerate come superate o al meglio come *vintage*. Credo che riprendere il buon uso dell'«apprendistato» affidando all'esperienza dei più anziani la trasmissione del saper fare, di capacità e di passione alle nuove generazioni sia un valido contributo alla crescita «felice» senza per questo sottovalutare le competenze tecnologiche dei più giovani, in una staffetta generazionale che unisca saggezza e visione per un futuro in evoluzione veloce e continua.

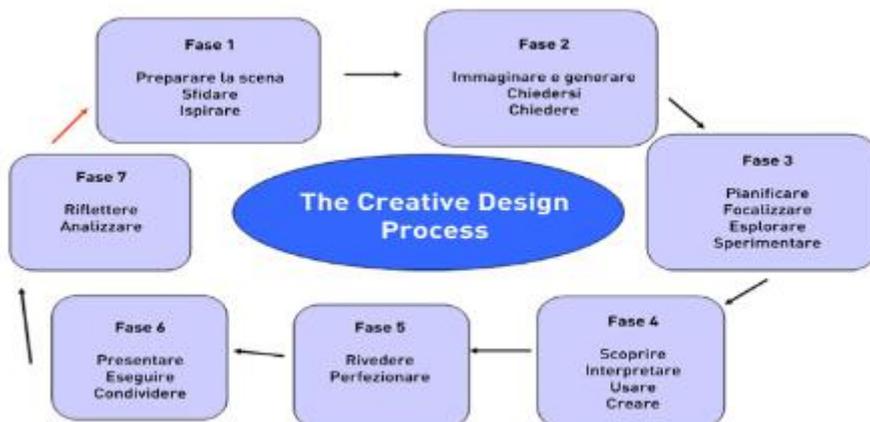
È anche arrivato il momento di guardare ai modelli vincenti, ai percorsi virtuosi che hanno dato risultati positivi. A contrastare le troppe notizie depressive serve un'informazione ottimista, un'iniezione di fiducia per spronare la nostra crescita FELICE!

## Nutrire progetti

di *Francesco Schianchi*

La crescita – sociale, personale, culturale, tecnologica, economica ecc. – inizia sempre dal «seminare» e dalla cura che viene dedicata allo sviluppo di questi semi» da cui è possibile ricavare frutti rigogliosi, soprattutto se interpretati dalle persone. Cominciare un percorso educativo dall'infanzia, dalle più giovani generazioni, non significa soltanto realizzare un significativo investimento sul futuro, ma anche investire nella trasformazione profonda dei contenuti e delle metodologie formative di tutto il sistema formativo. A Milano nel 2010 è nata Ludum, un'impresa educativa che, dal nido, alla scuola dell'infanzia, alla scuola primaria, ha collocato al centro del percorso educativo il design, inteso come approccio mentale alla creatività, alla soluzione dei problemi e all'innovazione.

Design è il paradigma del verbo progettare che dovrebbe essere coniugato in ogni percorso educativo, assieme ai valori della mediterraneità e dell'italicità, che sono elementi distintivi della nostra identità. Il design è la «lingua» della crescita reale, la cultura necessaria per costruire il futuro: il design è progettare, sintesi di intuizione, immaginazione, invenzione, ragionamento, emozioni, narrazioni, relazioni, realizzazione di artefatti. Far ruotare una scuola primaria attorno al concetto di design, inteso come cultura del progetto, significa realizzare l'obiettivo di formare i «progettisti delle connessioni» del futuro. Il Design Approach deve diventare la stella polare di riferimento di ogni percorso di apprendimento: una metodologia progettuale e operativa, un percorso individuale e a gruppi, un'esperienza sempre nuova per trovare soluzioni semplici a problemi complessi.



Il sistema educativo e la formazione devono creare le condizioni mentali e progettuali capaci di favorire un creatività applicabile, maieutica: gli allievi debbono essere capaci di intraprendere pensieri e azioni inconsuete e di comunicare e rappresentare i loro pensieri, sentimenti e idee sempre più in lingua inglese. L'acquisizione dei parametri di un curriculum internazionale, innestato nella peculiarità della cultura italiana, nella quale il design rappresenti un paradigma concettuale di riferimento significa formare i nuovi cittadini creativi e responsabili, del mondo. È utile ricordare che cultura deriva da *colere*, coltivare: nutrire i progetti, le attitudini, i sogni delle persone è la vera materia prima della crescita.

## Design Thinking e scuola

di *Fabrizio Pierandrei*

La nostra società sta subendo un periodo di profonda trasformazione. Da un lato la rivoluzione digitale sta dando la possibilità a tutti di esprimere la propria creatività attraverso strumenti tecnologici sempre più semplici ed efficaci, di condividere le proprie opere e addirittura di poterne ricavarne profitto. Dall'altro il modello produttivo ed economico attuale ha mostrato tutti i propri limiti in termini di sostenibilità ambientale e sociale. Problemi complessi (*wicked problems*) che cambiano mano a mano che cerchiamo di risolverli e che non possono trovare soluzione in un manuale.

In questo panorama il cambiamento passa anche attraverso un modo di pensare, di partecipare e di agire profondamente diverso dal passato; un modo che per certi versi ricorda la maniera di operare del design, non tanto come disciplina del progetto, quanto come processo partecipativo (Design Thinking) che utilizza immaginazione e creatività per analizzare la realtà e fornire risposte non convenzionali.

Di tutto questo sembra non accorgersi la scuola, per la maggior parte rimasta ancorata a un modello «industrializzato» di istruzione, ideato per un mondo che chiedeva perfetti funzionari e impiegati, preparati a compiere diligentemente un compito preciso, piuttosto che a usare la propria creatività.

Metodi educativi alternativi, pure importanti come quelli incentrati sul «fare per imparare» quali Montessori o Reggio Approach, coprono ancora un ruolo marginale e certo non competono con un sistema scolastico ancora ampiamente basato su nozionismo, esami e ripetizioni a memoria.

Eppure creatività, immaginazione ed entusiasmo sono tratti distintivi dell'infanzia, momento in cui una serie di attività legate alla comprensione del contesto, dei processi di ideazione, di racconto, di costruzione e di sostenibilità, possono indirizzare e sviluppare la creatività del bambino.

L'introduzione del Design Thinking nelle scuola può aiutare a sviluppare un metodo educativo incentrato sui seguenti principi:

- l'apprendimento attraverso l'esperienza diretta (*learning by doing*);
- lo sviluppo di approcci differenziati bambino per bambino in base alla differente capacità espressiva;
- la rimozione della paura di sbagliare (*fearless learning*);
- l'insegnante come facilitatore del processo e non più docente «dall'alto»;
- il supporto allo sviluppo di un pensiero critico, responsabile, consapevole, collaborativo e comunicativo;
- l'apprendimento come approccio positivo alla soluzione dei problemi,

Con la volontà di formare adulti responsabili in grado di concepire la trasformazione che viviamo come una transizione verso un futuro più sostenibile e giusto, confermando le parole di Nelson Mandela: «L'istruzione è l'arma più potente per cambiare il mondo».

**La presentazione dei risultati del laboratorio Kids love Design, Paco Design Collaborative, Milano.**



## La giovane moda italiana che sa crescere

di *Paolo Ferrarini*

Per molto tempo in Italia abbiamo lamentato la mancanza di giovani designer di moda. Il settore sembrava completamente presidiato dai soliti nomi, dai «grandi vecchi», dai grandi marchi dello stile italiano cresciuti tra gli anni Settanta e Ottanta, capaci di catalizzare l'attenzione dei media, presidiare la distribuzione e vincolare la catena produttiva.

Tuttavia, negli ultimi anni, una nuova onda di giovani stilisti italiani sta crescendo con forza, casi di successo che non si osservavano da troppo tempo. Il vento di innovazione che portano con loro è fatto di capacità imprenditoriale, sensibilità per una comunicazione che si è svincolata dai dogmi più classici del settore, uno stile personale ma adatto ai palati internazionali. Per questa nuova generazione la tradizione non è un vincolo, anzi, diventa una variabile con cui giocare, senza necessariamente mostrare un rispetto reverenziale. Altro elemento che li accomuna è la provenienza eterogenea, sia per l'origine geografica sia per la formazione.

La lista è fortunatamente molto lunga e conta Luca Larenza, Arthur Arbesser, Au Jour Le Jour, Stella Jean, Angelos Bratis, L'F Shoes, Andrea Incontri, Fausto Puglisi, Benedetta Bruzichés, Sara Battaglia, Francesco Scognamiglio, Piccione Piccione, Gabriele Colangelo, Marco De Vincenzo, Francesco Ballesstrazzi. Ma i tre campioni sono certamente Paula, Marcelo e Massimo.





Di origine italiana, Paula Cademartori è nata in Brasile, dove ha studiato disegno industriale. Si è fatta le ossa da Orciani e da Versace ma ben presto ha lanciato la sua prima collezione di borse. Oggi la linea comprende anche piccola pelletteria e scarpe, rigorosamente made in Italy. In soli cinque anni ha raggiunto un fatturato di 2,2 milioni di euro.

Il nome di Marcelo Burlon è diventato popolare grazie alla sua attività di PR, a Milano e non solo. Qualche anno fa Marcelo inizia a produrre una linea di T-shirt caratterizzate da stampe aggressive e decise, in cui uccelli tropicali e serpenti colorati sono i protagonisti. Grafica, riferimenti urbani e un tocco di Patagonia (terra in cui Marcelo è nato) sono l'anima delle collezioni più recenti. Oggi County of Milan si trova in 500 negozi di tutto il mondo, nel flagship di Milano e genera un fatturato di quasi 20 milioni di euro.

Doveroso citare anche Massimo Giorgetti e la sua MSGM. Dopo anni di esperienza nei negozi di moda della riviera romagnola, MSGM nasce come progetto collettivo ispirato all'arte contemporanea e alla musica. Prodotta da Paoloni, la collezione è nata nel 2009 e oggi genera un fatturato di 60 milioni di euro. Ora Massimo è anche il direttore creativo di Emilio Pucci. E qui si chiude il cerchio, con un giovane talento italiano chiamato a rivitalizzare una vera e propria istituzione nostrana.



**Pillole finali**

## Se non pensi, come cresci? (pillole sulla crescita da mandar giù in un sorso)

di *Aldo Cernuto*

Siamo d'accordo:  
«crescere» non può essere un imperativo.  
Infatti è un infinito.

Capisci l'importanza  
di crescere quando ti accorgi che il suo contrario è sparire.

Ci sono due modi  
per crescere: uno è farsi largo, l'altro è inventare  
nuovi spazi.

Strano che a qualcuno  
risulti difficile immaginare una crescita felice  
quando è ben chiara a tutti l'idea di una decrescita infelice.

Trova qualcosa  
di diverso dalla crescita capace di generare  
crescita.

Crescere non significa  
necessariamente espandersi.  
Proprio come ingrassare non significa affatto crescere.

Dove sta il problema se non si può crescere all'infinito?

Il vero problema è che non si può vivere all'infinito.

Passare dalla crescita a discapito di altri  
a quella che ha vantaggi per tutti.

Alzi la mano  
chi vuol vedere i propri figli decrescere.

Se diamo al crescere il senso di «migliorarsi»,  
c'è ancora qualcuno disposto a decrescere?

Certo che si può fare a meno di crescere.  
Sono le idee per crescere a essere irrinunciabili.

Smettere di crescere è possibile,  
basta volerlo.  
Molto più difficile, invece, può diventare smettere  
di decrescere.

A chi confonde la crescita  
con il peggiore capitalismo, ricordiamo che anche pensando si cresce.

Perché finalizzare la crescita al benessere e non guardare invece a quest'ultimo come  
a un effetto collaterale?

«Crescere sani e forti.»  
Se è questo il modo di dire, ci sarà bene una ragione.

Crescere.  
Conosci forse un modo migliore  
per dare il buon esempio ai giovanissimi?

Crescere  
non è indispensabile?  
Difficile spiegarlo a una startup.

Gestisci la crescita  
di un'economia come fai col tuo orto  
e avrai solo buoni frutti.

Si può crescere un Paese emulando l'intelligenza della natura?

Se per crescita si intende quella di pochi  
a dispetto di molti,  
o si sta sbagliando parola o si sta sbagliando epoca.

(continua)  
perché parlare di crescere è come crescere: vorresti non smettere mai.

## Se sai come fare...

di *Gaia Bracco*



▶ video



## Gli Autori

### A

Michele Alessi  
Nicola Antonucci

### B

Silvia Barbieri  
Ornella Bignami  
Franco Bolelli  
Michela Bondardo  
Roberto Bonin  
Renata Borgato  
Stefania Borghini  
Mario Boselli  
Roger Botti

### C

Stefano Caggiano  
Antonio Calabrò  
Alberto Calderoni  
Patrizia Cappelletti  
Gabriele Caramellino  
Elena Carrera  
Antonio Carretta  
Vittoria Castagna  
Graziano Castello  
Antonio Catalani  
Carlo Cazzaniga  
Rosanna Celestino  
Giulio Ceppi  
Andrea Ceriani  
Aldo Cernuto

Giulio Cesareo  
Stefano Chiarazzo  
Aldo Cibic  
Antonio Civita  
Chiara Colombi  
Tiziana Corti

## D

Cinzia D'Agostino  
Arianna Dagnino  
Mafe de Baggis  
Luca de Biase  
Alfredo de Dominicis  
Debora De Nuzzo  
Silvio De Ponte  
Antonella Dedini  
Piergiorgio Degli Esposti  
Claudio Dellerà  
Massimiliano Dona  
Riccardo Donadon  
Dante Donegani  
Luca Donelli

## F

Alessandra Vittoria Fanelli  
Mauro Ferraresi  
Valerio Maria Ferrari  
Sara Ferrari  
Paolo Ferrarini  
Lorenza Fruci  
Mariangela Fusco

## G

Emanuele Gabardi  
Cristina Gabetti  
Alessandro Gaetani  
Alex Giordano  
Alessandra Grimaldi  
Stefano Gulmanelli

## I

Maria Rosaria Iovinella

**L**

Daniele Lago  
Giovanni Lauda  
Alberto Leproni  
Renzo Libenzi  
Felice Limosani  
Enrico Loccioni  
Barbara Loddo  
Eliana Lorena  
Dino Lupelli

**M**

Mario Magagnino  
Francesco Maietta  
Sarah Marder  
Enrico Marramiero  
Guido Martinetti  
Simona Martini  
Giorgio Mondolfo  
Vittoria Morganti

**N**

Carolina Nisivoccia

**O**

Debora Oliosì

**P**

Emilio Paccioletti  
Violenà Paci  
Alessandro Pagliarani  
Daniele Parìo Perra  
Maria Luisa Pezzali  
Fabrizio Pierandrei  
Maria Angela Polesana  
Paolo Ponti  
Danilo Premoli  
Alberto Maria Prina

**Q**

Lia Quartapelle  
Silvia Quintanilla

**R**

Désirée Restuccia  
Alessandro Rimassa  
Giampaolo Rimondi  
Carlo Alberto Rinolfi  
Elisabetta Ripamonti

**S**

Rosanna Savoldelli  
Francesco Schianchi  
Maria Sebregondi  
Sissi Semprini  
Sarah Siciliano  
Rossella Sobrero  
Gregorio Spini  
Mauro Strada

**T**

Alex Terzariol  
Luca Testoni  
Sergio Tonfi

**V**

Nicoletta Valerio  
Paola Vee  
Amelia Venegoni  
Luca Vignaga

**W**

Nigel Paul Wilson

**Z**

Andrea Zingoni

festival  
CRESCITA<sup>della</sup>