



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

**Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata
(FISPPA)**

**Corso di laurea Magistrale in Psicologia sociale,
del lavoro e della comunicazione**

Tesi di laurea Magistrale

**Dalla liquidazione giudiziale
all'opportunità di apprendimento: una
ricerca qualitativa sull'esperienza delle
imprenditrici e degli imprenditori italiani**

**From judicial liquidation to learning opportunity:
a qualitative research on the experience of Italian
entrepreneurs**

Relatrice
Prof.ssa Biasin Chiara

Laureanda: Massarotto Ester
Matricola: 2050415

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
---------------------------	---

CAPITOLO I

LA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE: CARATTERISTICHE, CAUSE E CONSEGUENZE

1.1	La liquidazione giudiziale: analisi concettuale e dati statistici.....	6
1.2	La prospettiva giuridica: cenni della legislazione italiana.....	8
1.3	Analisi delle cause della liquidazione giudiziale.....	11
1.4	L'impatto della liquidazione giudiziale per l'imprenditore: costi e conseguenze..	12
1.4.1	I costi finanziari.....	13
1.4.2	I costi sociali.....	14
1.4.3	I costi psicologici.....	16

CAPITOLO II

LA MULTIDIMENSIONALITÀ DELLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE

2.1	Le principali tappe storiche della liquidazione giudiziale.....	19
2.2	La liquidazione giudiziale attraverso le lenti culturali.....	21
2.3	Il fallimento come insuccesso.....	24
2.3.1	Gli errori: ostacoli nel percorso del successo e dell'apprendimento.....	25
2.4	Il fallimento come opportunità di miglioramento.....	27
2.4.1	Gli errori: catalizzatori di crescita e sviluppo.....	28

CAPITOLO III

LA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE COME TRANSIZIONE

3.1	Passaggi chiave: il ruolo delle transizioni nella vita e nella carriera.....	32
3.2	Le fasi del fallimento imprenditoriale: un viaggio emotivo e formativo.....	34
3.3	Le risorse chiave per una transizione efficace.....	38
3.3.1	Le risorse personali.....	39
3.3.2	Le forme di accompagnamento	42

CAPITOLO IV

UN CAPITOLO DI CRESCITA: IL POTENZIALE FORMATIVO DELLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE

4.1	La scuola del fallimento.....	46
4.2	Gli elementi dell'apprendimento: contenuti e modalità.....	48
4.3	Sfide nell'apprendimento: identificazione degli ostacoli.....	51
4.4	Prospettive positive: i fattori che promuovono l'apprendimento.....	54

CAPITOLO V
UNA RICERCA QUALITATIVA: L'ESPERIENZA DI LIQUIDAZIONE
GIUDIZIALE DELLE IMPRENDITRICI E DEGLI IMPRENDITORI NEL
CONTESTO ITALIANO

5.1	Descrizione della ricerca: domande e obiettivi.....	57
5.2	I partecipanti.....	58
5.3	Metodologia d'indagine: la " <i>photo-elicitation interview</i> ".....	59
5.3.1	Lo strumento: l'intervista semi-strutturata.....	63
5.4	Analisi dei dati: l'analisi interpretativa fenomenologica (IPA).....	65
5.5	Presentazione dei temi emersi a livello di gruppo.....	69
5.5.1	Le conseguenze sulla qualità di vita.....	69
5.5.2	Le reazioni personali nell'immediato e a posteriori.....	72
5.5.3	Gli atteggiamenti sociali.....	74
5.5.4	Le difficoltà nella ripartenza.....	77
5.5.5	Le risorse nella ripartenza.....	78
5.5.6	La riflessività e il <i>sensemaking</i>	80
5.5.7	Gli apprendimenti.....	82
5.6	Discussione dei risultati.....	84
5.7	Riflessioni conclusive sulla ricerca.....	90
	CONCLUSIONE.....	95
	APPENDICE 1: Tabella dei temi esperienziali personali identificati a seguito dell'analisi delle interviste.....	100
	BIBLIOGRAFIA.....	106
	RIFERIMENTI NORMATIVI.....	118
	SITOGRAFIA.....	119

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di indagare la tematica della liquidazione giudiziale (fallimento aziendale) al fine di comprendere qual è l'influenza che questo evento critico esercita sul percorso di vita, di crescita e di lavoro di un imprenditore/trice. Esaminando il modo in cui il fallimento condiziona l'esistenza del soggetto a livello individuale, sociale, lavorativo e educativo, l'obiettivo è quello di evidenziare la natura intrinsecamente complessa della liquidazione giudiziale e di disvelare il potenziale formativo in essa celato.

Sviluppare il tema dell'apprendimento dal fallimento aziendale significa considerare tale fenomeno da un'angolazione costruttiva e di possibilità formativa, ovvero superare la diffusa visione unidirezionale e limitante che lo qualifica esclusivamente come una sconfitta e un motivo di vergogna. Si vuole qui ipotizzare, invece, l'idea che il fallimento possa anche rappresentare un importante tassello nella formazione continua dell'imprenditore/trice, che può contribuire all'arricchimento delle sue competenze e conoscenze.

L'argomento in questione è oggetto di posizionamenti divergenti sia a causa della negatività delle ripercussioni della chiusura di un'impresa per l'imprenditore/trice, per i dipendenti e le loro famiglie e per la società in generale sia per le contrastanti prospettive sulla funzione dell'errore per lo sviluppo dell'individuo. La scelta di trattare questo tema è motivata dalla constatazione che gli insuccessi e gli apprendimenti costituiscono elementi caratteristici dell'esperienza umana che, talvolta, possono manifestarsi congiuntamente in un processo in cui le "perdite" si trasformano in opportunità di sviluppo. Infatti, il valore formativo del fallimento è ampiamente documentato in letteratura (Edmondson, 2019; Metcalfe, 2017), in educazione e anche nell'ambito imprenditoriale; sempre più ricerche (Omorede, 2020; Amankwah-Amoah, Boso, Antwi-Agyei, 2018; Walsh, Cunningham, 2016; Cope, 2011; Shepherd, 2003) dimostrano che, se analizzato e compreso, esso può diventare un trampolino per l'apprendimento e l'auto-consapevolezza dell'imprenditore/trice.

Inoltre, riflessioni e considerazioni riguardo al fatto che a seguito della liquidazione giudiziale gli imprenditori/trici sono spesso soggetti, anche in modo pregiudizievole, a giudizi sociali ostili e stigmatizzanti e si trovano ad affrontare difficoltà e gravose conseguenze sotto il profilo finanziario, relazionale, psicologico e identitario, che, in alcuni casi, possono portare a esiti tragici (Klimas, Czakon, Kraus, Kailer, Maaloui, 2021;

Turchi, Iudici, Faccio, 2019; Shepherd, Williams, Wolfe, Patzelt, 2016), hanno originato la necessità e la responsabilità di dare umanità al concetto di fallimento aziendale. Ciò ha portato in primo piano le voci e le storie di coloro che hanno vissuto quest'esperienza, illuminando una realtà più complessa e sfumata, fatta di ostacoli, sfide, ripartenze e nuove occasioni. È, infatti, indubbio da una parte il carattere negativo e traumatico di tale accadimento per l'imprenditore/trice – che può causare privazioni materiali, rotture relazionali, squilibri psicofisici, perdita di ruolo e status sociali e richiedere un processo di elaborazione emotiva e di adattamento comparabile a quello riscontrato nel contesto del lutto (Klimas et al., 2021; Teh, Ng, Lim, Chong, Yip, 2023); dall'altra il suo potenziale formativo – che si manifesta attraverso l'ottenimento di nuove informazioni e abilità, associate a miglioramenti e risultati positivi futuri (Cope, 2011). In questa sede, l'intento è quello di evidenziare entrambi questi aspetti per sottolineare il duplice ruolo del fallimento come causa di angosce e, al contempo, come motore di successi (Pépin, 2016). Pertanto, sebbene il nucleo centrale della tesi sia la dimensione “positiva” della liquidazione giudiziale, non si vuole elogiarla e, tantomeno, cercare di negare o tralasciare i costi, le sofferenze o le implicazioni molto pesanti che comporta.

Sulla base di queste premesse ha preso forma il presente studio, che, tramite un approccio metodologico di tipo qualitativo, è finalizzato ad esplorare l'esperienza di liquidazione giudiziale delle imprenditrici e degli imprenditori nel contesto italiano per comprendere l'impatto che tale accadimento ha esercitato sulla loro vita, sul loro benessere e sulla loro formazione. Attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate, supportate dall'impiego della tecnica nota come “*photo-elicitation interview*”, si vuole indagare il modo in cui i partecipanti alla ricerca hanno interpretato e affrontato questo evento, esaminare le principali dimensioni che lo hanno caratterizzato, nonché analizzare se e come possa diventare un'occasione di auto-formazione in grado di promuovere, da un lato, significativi e positivi cambiamenti interiori e, dall'altro, l'acquisizione e il potenziamento di conoscenze, *soft skills* e *hard skills*. Nello specifico, la tesi intende rispondere alle seguenti domande: qual è l'esperienza dell'imprenditore/trice a seguito del fallimento dell'azienda (considerandone le implicazioni e i vissuti soprattutto dal punto di vista sociale e psicologico)? Il fallimento influenza il concetto che l'imprenditore/trice ha di sé come professionista e/o persona? Quali sono i principali aspetti che condizionano, in positivo e negativo, il ricominciamento dell'imprenditore/trice? La liquidazione giudiziale può venire concepita

anche come un'opportunità di apprendimento e di crescita? Quali sono i principali insegnamenti che possono emergere da quest'esperienza?

In definitiva, attraverso un confronto tra la letteratura e l'esperienza di ricerca realizzata, la presente tesi si propone di gettare luce sulla realtà della liquidazione giudiziale, illustrando le principali caratteristiche che la definiscono e dimostrando come una trama formativa possa sorgere anche in situazioni sfidanti.

L'elaborato si articola in cinque capitoli, ciascuno dei quali approfondisce specifici aspetti del fenomeno oggetto d'analisi.

Per introdurre tale tematica viene presentata una panoramica sulla liquidazione giudiziale, allo scopo di definirla, di contestualizzarla e di esaminare le molteplici implicazioni che comporta per l'imprenditore/trice a livello personale, professionale, sociale, legale ed economico. Nel corso del primo capitolo vengono delineate le situazioni e i fattori che possono provocare la bancarotta di un'azienda, prendendo in considerazione sia le variabili interne all'impresa che quelle ambientali ed endogene. Inoltre, vengono esplorati gli aspetti legislativi che regolamentano il quadro normativo del fallimento aziendale in Italia, approfondendo i principali strumenti giuridici predisposti per la gestione delle crisi imprenditoriali e il modo in cui si configura l'iter fallimentare. Si trattano, infine, le conseguenze finanziarie, relazionali e psicologiche associate a tale evento, con l'obiettivo di capire come quest'ultimo influenza la qualità della vita e il benessere dell'imprenditore/trice su varie dimensioni della sua esistenza.

Il secondo capitolo si apre con un'analisi storica della liquidazione giudiziale in Europa, tracciando un percorso cronologico che parte dall'epoca medioevale e giunge fino ai giorni d'oggi, con l'obiettivo di illustrare le trasformazioni che essa ha subito nel corso dei secoli. In seguito, data l'importanza del contesto socioculturale nel modellare e definire il modo in cui il fallimento è percepito e interpretato a livello individuale e collettivo, vengono messe in risalto le differenze culturali rispetto ai significati ad esso conferiti, indagando come questi influenzano gli atteggiamenti, i comportamenti e le reazioni di fronte all'insuccesso. Infine, si affronta il tema riguardante la duplice funzione degli errori e dei fallimenti nella vita e nel processo di apprendimento dell'individuo, attraverso la presentazione di dati e teorie che mettono in luce come essi possano essere considerati sia come delle opportunità per migliorarsi e per acquisire nuovi insegnamenti sia come degli ostacoli al progresso e dei generatori di conoscenze errate.

Il terzo capitolo concerne la descrizione di come l'imprenditore/trice possa effettivamente elaborare e affrontare in modo funzionale la transizione rappresentata dalla

liquidazione giudiziale, che assume un carattere sia personale che professionale e che gli/le richiede di navigare tra ciò che apparteneva al passato e ciò che resta ancora incerto nel futuro. Vengono esposti i principali modelli che esplicano le diverse fasi attraverso le quali è possibile gestire questa trasformazione, delineando un percorso emotivo e riflessivo che consente al soggetto di fronteggiare attivamente l'accaduto, anziché subirlo, di superare i sentimenti dolorosi e paralizzanti che possono emergere e di iniziare a incamminarsi verso una strada più promettente in cui il fallimento diventa un'occasione di apprendimento. L'attenzione si focalizza, poi, sulle competenze interne e sulle risorse esterne che possono essere mobilitate o sviluppate per governare con successo questa transizione, ovvero sui fattori che svolgono un ruolo cruciale sia nel sostenere l'imprenditore/trice di fronte alle sfide e alle incertezze sia nella riconfigurazione di questo evento da un fatto unicamente negativo ad un'opportunità di rinnovamento e ricominciamento.

Successivamente, si approfondisce la tematica del valore formativo della liquidazione giudiziale per il soggetto. Vengono riportati studi e ricerche che illustrano il modo in cui la persona può conferire un significato auto-educativo al fallimento e le diverse modalità attraverso cui ella può apprendere da esso, ovvero si descrivono le dinamiche di riflessione critica e di *sensemaking* che le permettono di riconoscere senso e valore all'avvenimento e di trarre da esso lezioni significative. Si espongono, inoltre, le differenti tipologie di conoscenze e competenze che l'imprenditore/trice può acquisire attraverso questo esercizio riflessivo, sia a livello personale che sociale e professionale, offrendo così una visione articolata della liquidazione giudiziale come fonte di crescita. Infine, riconoscendo che il processo di apprendimento non è privo di ostacoli, vengono evidenziate le variabili che interferiscono con la capacità e la possibilità del soggetto di imparare; parallelamente, si constata come si può trasformare il fallimento in chiave istruttiva e si esplorano i fattori che hanno un impatto positivo sul percorso di auto-formazione.

Infine, il quinto capitolo è dedicato alla presentazione della ricerca qualitativa realizzata e alla discussione e interpretazione dei risultati ottenuti. Lo studio ha coinvolto un campione di partecipanti composto da 5 imprenditori e da 2 imprenditrici, che hanno preso parte ad un'intervista semi-strutturata finalizzata a esplorare la loro esperienza relativa alla liquidazione giudiziale. Lo scopo era quello di identificare le sfide, le criticità e le implicazioni di tale evento sulla loro vita e sul loro benessere, le strategie di ripartenza adottate, gli insegnamenti appresi, le risorse mobilitate e gli ostacoli incontrati, al fine di

ottenere una comprensione approfondita, diretta ed autentica di questo fenomeno. L'idea è quella di verificare se, nonostante le difficoltà iniziali e le perdite, per la persona sia possibile ricominciare con un bagaglio arricchito di conoscenze e competenze. Per rispondere a tali interrogativi e perseguire gli obiettivi prefissati, sulla base della letteratura di riferimento, si è ipotizzato che l'imprenditore/trice riesca a riconoscere il potenziale formativo del fallimento quando si impegna in un processo di esame critico e riflessivo volto ad analizzare i presupposti, le dinamiche e le motivazioni alla base di tale accadimento. I risultati ottenuti a seguito dell'analisi interpretativa fenomenologica (IPA) delle interviste condotte, integrati dai risultati della *photo-elicitation*, hanno permesso di confermare l'ipotesi che ha guidato lo studio. Sono state individuate le dimensioni più rappresentative delle esperienze di liquidazione giudiziale narrate dai/dalle partecipanti e, al contempo, è stato possibile riflettere sul ruolo del fallimento nella vita e nella formazione dell'individuo.

Si ritiene importante precisare che il termine “fallimento” e le espressioni derivate utilizzate sono da intendersi in riferimento a quanto stabilito dal Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, noto come Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, e, in particolare, dall'Articolo 349, che prevede che “nelle disposizioni normative vigenti i termini ‘fallimento’, ‘procedura fallimentare’, ‘fallito’ nonché le espressioni degli stessi termini derivate devono intendersi sostituite, rispettivamente, con le espressioni ‘liquidazione giudiziale’, ‘procedura di liquidazione giudiziale’ e ‘debitore assoggettato a liquidazione giudiziale’ e loro derivati, con salvezza della continuità delle fattispecie”.

CAPITOLO I

LA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE: CARATTERISTICHE, CAUSE E CONSEGUENZE

1.1 La liquidazione giudiziale: analisi concettuale e dati statistici

Il successo delle attività imprenditoriali è cruciale per la crescita e lo sviluppo del tessuto sociale, produttivo ed economico di un Paese e, per questo motivo, è una tematica ampiamente trattata e studiata da diverse prospettive e ambiti disciplinari. Parallelamente, soprattutto negli ultimi vent'anni, e a seguito delle importanti crisi finanziarie e umanitarie che hanno messo a rischio la prosperità delle società e del mercato internazionale, anche il fallimento delle aziende è diventato oggetto di un crescente interesse accademico, sia per le conseguenze che comporta sia per la frequenza con cui si verifica (Lattacher, Wdowiak, 2020).

Definire la liquidazione giudiziale non è un compito semplice, soprattutto poiché in letteratura sono presenti molteplici concettualizzazioni di tale fenomeno (Jenkins, 2012; Jenkins, McKelvie, 2016, p. 2), il quale viene tipicamente descritto facendo riferimento alla nozione di insolvenza, ovvero alla situazione in cui un'impresa non riesce a onorare le obbligazioni finanziarie, ad attirare nuovi finanziamenti e a operare sotto l'attuale proprietà (Shepherd, 2003). Dichiarare il fallimento di un'azienda presuppone, dunque, che quest'ultima sia in uno stato di insufficiente produttività, incapace di raggiungere la soglia minima di redditività definita da chi la gestisce e gli obiettivi prefissati (Ucbasaran, Shepherd, Lockett, Lyon, 2013). Quando si verifica ciò, viene avviato un procedimento giuridico volto alla liquidazione e alla chiusura dell'impresa in crisi oppure, se vi sono i presupposti adeguati, alla sua ristrutturazione (Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza).

Al giorno d'oggi, la liquidazione giudiziale viene sempre più spesso interpretata come un evento fisiologico del ciclo di sviluppo delle attività produttive, ossia come una naturale fase evolutiva della vita di un'azienda che riflette la dinamicità insita nell'economia di mercato (Costa, Ferreira, De Oliveira, 2023). Infatti, il contesto globale in cui operano le imprese è caratterizzato da complessità, incertezza, velocità e competitività, e, per prosperare e distinguersi in tale ambiente socioeconomico in continuo mutamento, esse devono sovente adottare una linea d'azione strategica contemplante continue innovazioni, sperimentazioni e assunzioni di rischi. Il mondo imprenditoriale è, quindi, soggetto a molteplici sfide che possono mettere a rischio la

sopravvivenza e la longevità delle stesse attività (Uriarte, Espinoza-Benavides, Ribeiro-Soriano, 2023; Amankwah-Amoah, Khan, Ifere, Nyuur, Khan, 2022).

Lo scenario di fragilità aziendale sembra essere sempre più attuale e dirompente, come dimostrato da un recente studio condotto da *Innosight* a cura di Viguerie, Calder e Hindo (2021) che rileva che negli ultimi 50 anni la vita media di un'impresa si è progressivamente ridotta da 35-30 anni a 20-15 anni; inoltre, da un'indagine della Commissione Europea (2012) si riscontra che il 50% circa delle nuove aziende in Europa non supera, in media, i 5 anni di esistenza. Prendendo in considerazione quest'ultimo decennio, le analisi dell'Ufficio statistico dell'Unione europea (Eurostat, 2022), relative all'intervallo compreso tra il 2015 e il 2022, evidenziano che il numero di aziende dell'area dell'euro che ha dichiarato fallimento ha raggiunto il picco nel terzo e nel quarto trimestre dell'anno 2022, specialmente nell'area dei trasporti, dei servizi di alloggio e di ristorazione, della sanità e dell'istruzione, della finanza e delle attività assicurative. Nel panorama italiano, i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat, 2022) mostrano che il totale di liquidazioni giudiziali registrate nel 2021 è cresciuto del 18,5% rispetto al 2020, pur essendo in calo rispetto a stime di anni precedenti. Inoltre, i risultati dello studio dell'Osservatorio Rischio Imprese di Cerved (2022) evidenziano che nel triennio 2019-2022 vi è stato un aumento in tutte le aree del Paese delle aziende definite "fragili" e, quindi, a rischio di crisi e di fallimento, soprattutto per quanto concerne le attività più piccole e meno strutturate.

Questo generale incremento di procedure di liquidazione giudiziale può essere compreso alla luce degli eventi che stanno definendo l'attuale quadro economico e sociale a livello globale, quali gli ancora evidenti effetti della pandemia da SARS-CoV-2, la destabilizzazione della situazione geopolitica internazionale e l'inflazione, ossia avvenimenti critici che contribuiscono a debilitare il sistema finanziario mondiale, oltreché nazionale, accrescendo la pressione sui mercati, i pericoli per le imprese e, di conseguenza, le probabilità di bancarotta (Eurostat, 2022; Cerved, 2022).

Pertanto, considerando la complessa e sfidante cornice situazionale ed economica in cui operano le aziende, è possibile che esse si trovino a dover fronteggiare frequentemente avversità e difficoltà che, in determinati casi, possono sfociare in crisi o in fallimenti (Dias, Martens, 2019), causando significative ripercussioni negative sulla vita e sul benessere dell'imprenditore e dei dipendenti dell'azienda, così come sul circostante contesto locale e sociale (Amankwah-Amoah, Wang, 2019).

1.2 La prospettiva giuridica: cenni della legislazione italiana

Il fallimento di un'azienda dà vita a un procedimento giuridico, specifico e variabile a seconda del Paese, volto a gestire l'iter a cui andrà incontro la società insolvente. Nell'ordinamento italiano, questa procedura è stata regolamentata dapprima con il Codice del commercio promulgato nel 1882 e, successivamente, dalla Legge Fallimentare del 1942 (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267), che è stata recentemente sostituita dal Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14), entrato in vigore il 15 luglio 2022 in attuazione della Direttiva UE 2019/1023. Quest'ultima fornisce un quadro legislativo a livello europeo per affrontare le situazioni di crisi imprenditoriale e per migliorare le metodologie con cui sovrintendere la ristrutturazione, l'insolvenza e l'esdebitazione delle imprese. In particolare, i primari obiettivi della Direttiva UE sono: garantire agli imprenditori in difficoltà finanziaria l'accesso a misure di riorganizzazione aziendale preventiva, al fine di salvaguardare i posti di lavoro e la produttività ancora sostenibile; agevolare le attività insolventi o sovra indebitate nell'ottenimento dell'esdebitazione, allo scopo di favorire un rientro tempestivo degli imprenditori nell'ambito aziendale e offrire loro una "seconda possibilità".

Il Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) vigente in Italia è uno strumento normativo che disciplina lo stato di crisi aziendale – ossia la condizione di "difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate" (Art. 2) – e di insolvenza – definita come "lo stato del debitore [imprenditore] che non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni, e che si manifesta con inadempimenti o altri fattori esteriori" (Art. 2). In esso sono riportate le riforme delle procedure fallimentari nonché i rinnovati strumenti giuridici con cui gestire l'insolvenza delle aziende italiane, favorirne il risanamento e la ristrutturazione in caso di vulnerabilità e tutelare i creditori e l'economia nazionale.

Rispetto alla precedente Legge Fallimentare, una delle modifiche più rilevanti introdotte dalla normativa riguarda la promozione e predilezione di un approccio orientato all'intervento precoce in tema di crisi d'impresa, attraverso la messa in atto di misure legislative con cui affrontare anticipatamente e tempestivamente le situazioni di difficoltà allo scopo di proteggere la sopravvivenza dell'attività e la sua produttività. Ovvero, vengono privilegiate le pratiche che favoriscono la ristrutturazione delle imprese

ancora sostenibili piuttosto che quelle volte alla liquidazione e chiusura delle stesse: il fallimento è concepito come *extrema ratio* rispetto a tutti gli altri strumenti disponibili in materia di soluzione della crisi (Marcianesi, 2020, p. 15).

Sulla scia di quanto già in essere in alcuni Paesi europei, un'altra importante novità del CCII è la sostituzione della procedura di fallimento con quella ora denominata di "liquidazione giudiziale". Pur essendo sempre finalizzata alla liquidazione del patrimonio dell'imprenditore e della società insolvente, al fine di ripartirne il ricavato tra i creditori, con tale modifica, soprattutto lessicale, si vuole eliminare l'accezione di disvalore comunemente, socialmente e storicamente associata al termine "fallimento" (Marcianesi, 2020, p. 17). Ciò è esemplificato nell'Articolo 349, che recita: "nelle disposizioni normative vigenti i termini 'fallimento', 'procedura fallimentare', 'fallito' nonché le espressioni dagli stessi termini derivate devono intendersi sostituite, rispettivamente, con le espressioni 'liquidazione giudiziale', 'procedura di liquidazione giudiziale' e 'debitore assoggettato a liquidazione giudiziale' e loro derivati, con salvezza della continuità delle fattispecie". L'intenzione della normativa è superare la discriminante e negativa "narrativa" intessuta attorno a questo concetto, utilizzando un linguaggio neutrale, meno stigmatizzante e carico di giudizio. Questo riflette una sensibilità nei confronti delle conseguenze dell'utilizzo di determinate parole, richiamando l'attenzione sull'aspetto umano delle crisi d'impresa e sottolineando la necessaria e doverosa cautela nel descrivere e trattare le situazioni di insolvenza, al fine di evitare la discriminazione delle persone coinvolte e, talvolta, risvolti drammatici. Esplicativa, in tal senso, è l'Ordinanza del Tribunale di Vicenza datata 13 giugno 2014, in cui viene sottolineata l'inappropriatezza dell'utilizzo del vocabolo "fallito" per indicare colui la cui impresa è in stato di insolvenza, dal momento che "non è solo un termine giuridico, ma anche, e soprattutto, un termine di portata ben più ampia, che coinvolge la persona nella sua globalità, in tutte le sue sfere e relazioni sociali, e nel suo più intimo sentire ed amore proprio [...]. Non è modernamente più tollerabile che una persona possa rinunciare al bene della vita (cosa che, purtroppo, attualmente, talvolta, succede) per non subire l'onta di sentirsi chiamare fallito davanti a tutti" (Ordinanza di Rimessione alla Corte costituzionale, Tribunale di Vicenza, 2014).

Per quanto riguarda la liquidazione giudiziale, nel Codice sono descritti i presupposti, classificati in oggettivi e soggettivi, necessari per l'apertura della procedura, che viene applicata agli imprenditori commerciali che si trovano in uno stato di insolvenza, a eccezione delle imprese minori e di quelle agricole (le quali, secondo l'Articolo 121, non

sono soggette a fallimento bensì a sovraindebitamento, salvo determinate eccezioni). Il principale requisito per avviare l'iter è, dunque, l'insolvenza dell'azienda; tuttavia, “non si fa luogo all'apertura della liquidazione giudiziale se l'ammontare dei debiti scaduti e non pagati risultanti dagli atti dell'istruttoria è complessivamente inferiore a euro trentamila” (Art. 49). I soggetti legittimati a proporre la domanda di apertura sono l'imprenditore stesso, le autorità amministrative, il pubblico ministero e i creditori, mentre gli organi preposti a sovrintenderlo sono il tribunale concorsuale¹, il giudice delegato², il curatore³ e il comitato dei creditori⁴. Una volta avviata, il curatore elabora l'inventario dei beni dell'impresa e dell'imprenditore, che verranno successivamente distribuiti tra i creditori in base alla gradazione dei loro crediti, cercando di massimizzare il recupero dei fondi necessari per soddisfarli e coprire così i debiti pendenti della società.

Il Codice intende promuovere una “nuova cultura” del fallimento, in modo che non venga più concepito come un marchio indelebile per l'imprenditore e un evento irreparabile bensì come un'esperienza intrinseca all'imprenditorialità. Ciò riflette la volontà di concedere agli imprenditori insolventi una “seconda possibilità” professionale e di privilegiare procedure volte a favorire la continuità aziendale, anche impiegando strumenti finalizzati a rilevare tempestivamente le crisi, come delineato dai primi Articoli del CCII (dal 2 al 17) (Corte Suprema di Cassazione, 2022, p. 38). Considerando tale approccio ricostruttivo, di particolare importanza sono, ad esempio, l'Articolo 56, secondo cui il piano di risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa dovrebbe permettere il riequilibrio della situazione economico-finanziaria della stessa, e l'Articolo 84, che tratta le misure di concordato preventivo, ossia di accordo negoziale tra l'imprenditore e i creditori per superare il dissesto. Queste ultime, già presenti nella precedente Legge Fallimentare, sono fortemente incentivate e diventano ad oggi l'elemento fondante di tutte le valutazioni aziendali, in quanto rappresentano un'alternativa rispetto al proseguimento del tradizionale iter fallimentare permettendo all'imprenditore di stipulare degli accordi che possono avere finalità liquidatorie o di

¹È l'organo principale che provvede all'apertura della procedura di liquidazione giudiziale. Svolge primariamente una funzione giurisdizionale e di controllo, i cui poteri sono disciplinati dall'Articolo 122; in particolare, si occupa di nominare, revocare o sostituire gli altri organi coinvolti nella procedura e di prendere le decisioni che non sono di competenza del giudice delegato.

² Ricopre una funzione di vigilanza e di controllo della correttezza e regolarità della procedura, come prescritto dall'Articolo 123.

³ Riveste la posizione di pubblico ufficiale che provvede all'amministrazione del patrimonio da liquidare e all'esecuzione e gestione delle operazioni della procedura di liquidazione. La sua nomina e le sue funzioni sono descritte dall'Articolo 125 all'Articolo 137.

⁴ È composto da 3 o da 5 membri scelti tra i creditori dal Giudice delegato, in modo che essi rappresentino sia la quantità che la qualità dei crediti. Ha il compito di vigilare sull'operato del curatore, autorizzarne gli atti ed esprimere, se richiesti, dei pareri. Gli Articoli dal 138 al 141 trattano di tale organo.

continuità aziendale. Nel primo caso è prevista la liquidazione dei beni della società, che vengono distribuiti tra i creditori, mentre nel secondo l'impresa continua a operare sotto la gestione dell'imprenditore stesso (continuità aziendale diretta) o di un altro soggetto (continuità aziendale indiretta), preservando i posti di lavoro, l'interesse dei creditori e del contesto circostante. Con un simile intento, è stato anche introdotto un nuovo strumento e istituto stragiudiziale volontario denominato "composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa", che mira ad agevolare il processo di risanamento dell'attività attraverso il supporto di un esperto esterno indipendente che svolge il ruolo di facilitatore tra l'azienda, i creditori e gli altri soggetti interessati nella procedura e affianca l'imprenditore nell'identificazione delle soluzioni per superare le criticità economico-finanziarie.

La promulgazione del Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza mette in luce un cambiamento nella modalità con cui viene trattata la tematica del fallimento aziendale in Italia, che si basa su riforme e normative internazionali precedenti (come la Strategia di Lisbona del 2000 e la già citata Direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio). Come è emerso dalle considerazioni sopra esposte, lo scopo primario del Codice è promuovere un ambiente legislativo e, di riflesso, sociale maggiormente favorevole all'imprenditoria e tollerante verso azioni non fraudolente che hanno portato l'azienda a vivere una situazione di crisi. Intende, pertanto, permettere all'imprenditore di rientrare più agevolmente nel mercato economico, mitigando le conseguenze che egli può trovarsi ad affrontare in termini finanziari, legali, psicologici e sociali; allo stesso tempo, mira a preservare il tessuto produttivo del Paese e i posti di lavoro, attraverso misure di ristrutturazione e di riorganizzazione aziendale volte a sostenere la sopravvivenza delle imprese nonostante le difficoltà.

1.3 Analisi delle cause della liquidazione giudiziale

Dall'inizio del XXI secolo, l'economia globale è stata messa a dura prova da una serie di eventi, crisi e cambiamenti socioeconomici – come il crollo finanziario del 2007-2008, la diffusione della pandemia da Covid-19 e l'aumento dell'inflazione – che hanno minacciato anche la longevità delle aziende. Questo ha portato all'affermarsi di un crescente flusso di ricerca interessato a elaborare dei modelli con cui prevedere la liquidazione giudiziale, al fine di identificare e comprendere ciò che la causa (Veganzones, Severin, 2021). Tuttavia, determinare l'intero spettro di variabili che influenzano e condizionano la sopravvivenza delle attività è complesso, dal momento che

quest'ultima è strettamente dipendente dal contesto socioeconomico locale e globale, dal periodo storico, dalla tipologia di impresa e dal settore produttivo; inoltre, ogni azienda fronteggia specifiche barriere e, spesso, la crisi non dipende da un unico elemento bensì da una serie di situazioni interagenti e interconnesse. Tenendo conto di queste premesse, la letteratura è concorde nel classificare le cause del fallimento in interne ed esterne.

Secondo Klimas, Czakon, Kraus, Kailer e Maaloui (2021), le prime fanno riferimento alle dinamiche organizzative e gestionali dell'impresa; perciò, possono riguardare sia aspetti inerenti alle caratteristiche dell'imprenditore (Chineme, Ewah, Chukwuma, 2020) sia processi aziendali e strategie operative (Atsan, 2016). In particolare, in diversi studi (Chineme et al., 2020; Atsan, 2016; Pretorius, 2008) emerge che un'inadeguata direzione dell'azienda in termini economici, organizzativi e manageriali è tra le principali ragioni di fallimento: le crisi sembrano verificarsi per lo più quando vi è una carente competenza direttiva, una leadership debole, un'insufficiente disponibilità di risorse finanziarie e di capitale di rischio, una mancanza di pianificazione e di un'appropriata strategia economica, una mala gestione dei flussi di cassa e un assetto organizzativo rigido e poco orientato al futuro o al cambiamento. Inoltre, un alto *turnover* tra i dipendenti e un clima di conflittualità sociale all'interno dell'organizzazione sono ulteriori variabili che possono determinare la liquidazione giudiziale (Pretorius, 2008). Anche alcune caratteristiche dell'imprenditore svolgono un ruolo rilevante nella bancarotta di un'azienda, soprattutto un'eccessiva sicurezza in sé, un'irrazionale propensione ad assumersi dei rischi e una bassa motivazione, così come avvenimenti che sconvolgono la sua quotidianità, quali la morte di un partner economico, una malattia o un divorzio (Chineme et al., 2020, Atsan, 2016).

Invece, le cause esterne del fallimento riguardano dinamiche contestuali e ambientali, ossia aspetti al di fuori del controllo diretto dell'imprenditore. Nello specifico, sono di particolare criticità le circostanze di mercato sfavorevoli, l'andamento negativo dell'economia nazionale o internazionale, gli eventi catastrofici imprevedibili (quali le pandemie), le crisi sociali, le misure governative e di politica economica del Paese non favorevoli all'imprenditoria e la bancarotta di clienti o fornitori importanti per la sostenibilità dell'attività (Klimas et al., 2021; Chineme et al., 2020).

1.4 L'impatto della liquidazione giudiziale per l'imprenditore: costi e conseguenze

La liquidazione giudiziale ha importanti implicazioni a livello contestuale e sociale, come la perdita di posti di lavoro e di produttività, ma si riflette anche sull'imprenditore

stesso, che si trova a fronteggiare difficoltà di varia natura (Klimas et al., 2021). Sebbene l'impatto del fallimento sulla vita e sul vissuto di quest'ultimo sia strettamente legato a variabili di tipo personale, culturale e professionale (Corrado, 2019), viene solitamente esperito come un'esperienza traumatica e dolorosa – dal momento che “non è un risultato intrinsecamente desiderabile dell'attività imprenditoriale” (Cope, 2011, p. 606) – che comporta conseguenze negative per le ricadute individuali tali da minacciare il benessere della persona in molteplici ambiti, con effetti additivi e interconnessi.

La letteratura riporta numerosi esempi dei costi del fallimento per l'imprenditore, tradizionalmente classificati a livello finanziario, sociale e psicologico, che possono manifestarsi, ad esempio, tramite perdite economiche, problemi relazionali, vissuti emotivi di dolore e disperazione e criticità nel processo di rientro nel mercato lavorativo in conseguenza dello stigma o della perdita di fiducia in sé stessi (Fish, Block, 2021; Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013).

Tuttavia, parlando di implicazioni della liquidazione giudiziale per l'imprenditore, è necessario sottolineare che diverse ricerche (Omoredede, 2020; Amankwah-Amoah, Boso, Antwi-Agyei, 2018; Walsh, Cunningham, 2016; Cope, 2011; Shepherd, 2003) indicano che essa non è associata solamente a esiti avversi, in quanto, come emergerà in seguito, può diventare per il soggetto un'occasione di riflessione e presa di consapevolezza, di rafforzamento e crescita sia professionale che personale. Dunque, può apportare benefici formativi come, ad esempio, una migliore conoscenza di sé, l'acquisizione di competenze per affrontare più abilmente situazioni critiche future, la comprensione dei requisiti necessari per dirigere efficacemente un'attività imprenditoriale o, ancora, il riconoscimento degli errori commessi al fine di evitarne la ripetizione (Cope, 2011).

Tale sezione è volta a delineare i principali e strettamente interrelati costi negativi, distinguendo quelli di natura economica da quelli di tipo individuale, mentre la trattazione delle potenziali conseguenze positive verrà sviluppata nei capitoli successivi.

1.4.1 I costi finanziari

Una delle principali implicazioni del fallimento per l'imprenditore si verifica a livello finanziario, dal momento che, spesso, comporta perdite economiche e di reddito, riduzione delle entrate e della liquidità, debiti e spese processuali e legali a cui fare fronte. Per il soggetto, tale disagio può assumere diverse forme, che riguardano, ad esempio, la difficoltà nel mantenere l'abituale stile di vita quotidiano e la necessità di vendere i propri

beni o di richiedere del denaro in prestito al fine di trovare i fondi necessari per il pagamento dovuto a fornitori e dipendenti (Fisch et al., 2021, p. 3).

L'entità di tali effetti dipende da alcune variabili, che possono sensibilmente attenuarli o amplificarli. In particolare, l'impatto economico del fallimento può variare in base al contesto nazionale, istituzionale e giuridico in cui opera l'impresa, dal momento che le leggi che regolano e disciplinano questo evento sono diverse tra gli Stati e possono essere più o meno protettive e favorevoli gli imprenditori e l'azienda (Ucbasaran et al., 2013). Inoltre, la gravità di tali conseguenze è anche in relazione alla strategia economica aziendale e al portafoglio di investimenti dell'imprenditore; ad esempio, adoperare la politica della perdita accessibile in cui, in un'ottica prudenziale, viene stimato ed evitato ciò che potrebbe rappresentare un eccessivo rischio finanziario comporta generalmente minori costi in caso di fallimento (Dew, Sarasathy, Read, Wiltbank, 2009, citato in Ucbasaran et al., 2013). Infine, la gravosità di tali ripercussioni sulla qualità di vita del soggetto è influenzata dalle probabilità e dalla facilità con cui egli può rientrare nel mercato lavorativo, dal fatto di mettere in atto successive iniziative imprenditoriali oppure di avere già altre imprese attive e dalla ricchezza personale a sua disposizione, ossia da fattori che possono rappresentare una fonte di reddito ulteriore o acquisibile (Shepherd, Patzelt, 2017; Ucbasaran et al., 2013).

1.4.2 I costi sociali

La liquidazione giudiziale può creare un contesto ostile attorno al soggetto, in quanto, generalmente, l'opinione pubblica la interpreta in termini stigmatizzanti e pregiudizievoli. Spesso, tale giudizio non si limita a considerare l'evento in sé come negativo poiché ricade pure sull'identità dell'imprenditore, che viene colpevolizzato per incapacità, disapprovato per gli effetti del fallimento sui dipendenti e sulla società e relegato in una posizione sociale inferiore (Fisch et al., 2021, p. 3). Per esempio, un recente studio rileva che “circa il 38% delle 331 aziende fallite [in Europa, Africa, Sud America e Nord America] ha evidenziato di essere stata stigmatizzata dai loro pari e dall'ambiente circostante a causa del fallimento” (Omoredede, 2020, p. 1447); ciò significa che è ancora diffusa la prospettiva secondo cui il fallimento di un'impresa, sia esso volontario o involontario, rappresenta un segno di inadeguatezza e irresponsabilità dell'imprenditore, che si trova così a subire una serie di costi sociali significativi, tra cui la disapprovazione collettiva. Per la persona, tale avvenimento comporta, quindi, una perdita di reputazione e di status, diventando “un marchio indelebile, uno stigma sociale

che mina la stima altrui” (Corrado, 2019, p. 12). Questa discriminazione può generare molteplici e insidiose difficoltà per il soggetto pure al momento del reingresso nel mercato del lavoro, limitandone, anche in maniera pregiudizievole, lo sviluppo di carriera (Cope, 2011).

La liquidazione giudiziale provoca, inoltre, un peggioramento della qualità della vita relazionale dell'imprenditore. A questo proposito, lo studio di Cope (2011) rileva che i rapporti sociali, sia personali che professionali, e i matrimoni risentono negativamente del fallimento, che determina distaccamento, emarginazione, isolamento, esclusione e mancanza di una rete di supporto. Esplicative in tal senso sono le affermazioni degli imprenditori riportate dall'Autore (Cope, 2011, p. 611), i quali dichiarano, ad esempio, di non aver ricevuto alcun tipo di sostegno durante la procedura fallimentare e che la maggior parte delle persone a loro vicine li escludeva e criticava.

Secondo Ucbasaran e colleghi (2013), tali conseguenze sociali dipendono dal contesto socioculturale in cui opera l'azienda. Infatti, a seconda delle procedure legislative con cui viene giudicata la liquidazione giudiziale vi possono essere atteggiamenti e reazioni generali più o meno tolleranti, che determinano se la comunità discrimina l'imprenditore oppure se gli offre sostegno nel superare l'accadimento e nel reinserimento lavorativo. Pertanto, “più la legge penalizza il fallimento, maggiore è la probabilità che il fallimento sia stigmatizzato” (Ucbasaran et al., 2013, p. 177). Similmente, Simmons, Wiklund e Levie (2014) rilevano che tanto più alto è lo stigma nei confronti degli imprenditori insolventi, tanto più essi si troveranno in situazioni di marginalità ed esclusione e, quindi, sperimenteranno costi sociali più elevati.

Le competenze personali dell'imprenditore rivestono un ruolo importante nel mitigare queste conseguenze, poiché possono aiutarlo a gestire la situazione in modo efficace. Difatti, coloro che posseggono elevate abilità sociali e comunicative (quali l'adattabilità sociale, l'espressività e la gestione delle impressioni) sembrano essere maggiormente abili nel narrare in maniera ingegnosa e accorta la storia del loro fallimento, in modo che venga percepito meno negativamente agli occhi degli altri (Shepherd, Patzelt, 2017, p. 74). Oltre a ciò, frequentemente questi imprenditori hanno accesso a una rete di relazioni più ampia e diversificata, il che significa che all'interno di essa potrebbero trovare qualche persona disposta a fornire loro sostegno e supporto, senza discriminazioni o pregiudizi basati sul loro insuccesso (Ibidem).

1.4.3 I costi psicologici

Il fallimento di un'azienda comporta notevoli e significativi costi psicologici per l'imprenditore, dal momento che viene frequentemente vissuto come una sconfitta e un trauma, una perdita professionale ma anche personale, che mette in luce soprattutto i difetti, le incapacità e le debolezze, incidendo sull'autostima e sull'immagine di sé (Corrado, 2019, p. 45). Questo poiché "impresa e imprenditore sono indissolubilmente legati" (Walsh, Cunningham, 2017, p. 691): l'impresa non viene concepita esclusivamente come una fonte di reddito o un semplice impiego, essendo spesso espressione dei desideri e dei bisogni del soggetto, delle sue motivazioni, delle sue ambizioni e della sua realizzazione (Shepherd, 2003), dal momento che "dal punto di vista psicologico il lavoro ha un significato statico, inteso come realizzazione di interessi ed aspettative ed uno dinamico cioè come processo di elaborazione dell'immagine di sé" (Maeran, 2019, p. 17). Perciò, oltre allo stigma sociale, il fallimento può portare anche a un'auto-stigmatizzazione, in relazione al fatto che l'imprenditore si percepisce incapace, colpevole e responsabile di aver leso sé stesso e l'azienda e di aver provocato conseguenze sulle vite dei dipendenti e delle loro famiglie (Fish et al., 2021; Singh, Corner, Pavlovich, 2015a).

A livello psicologico, i costi della liquidazione giudiziale vengono classificati in emotivi e motivazionali e comportano una generale diminuzione del benessere del soggetto, poiché sono comunemente connessi alla sperimentazione di vissuti negativi e alla riduzione della stima in sé.

Secondo numerosi studi, sul versante emotivo il fallimento suscita nell'imprenditore una risposta intensa, in quanto è percepito come un evento stressante e traumatico, simile a una perdita che genera sentimenti analoghi a quelli del lutto (Teh, Ng, Lim, Chong, Yip, 2023), causando dolore, rimorso, vergogna, umiliazione, rabbia, disperazione e tristezza (Omoredede, 2020; Cope, 2011; Singh, Corner, Pavlovich, 2007; Shepherd, 2003; Cardon, McGrath, 1999, Harris, Sutton, 1986, citati da Ucbasaran et al., 2013). Cope (2011) evidenzia che, frequentemente, tali reazioni sono accompagnate anche a sintomi fisiologici e disturbi psicologici, come stress, stato ansioso, depressione, insonnia, esaurimento emotivo e fisico, calo di peso, dipendenza da farmaci e ipertensione.

In termini di costi psicologici di tipo motivazionale, il fallimento genera impotenza e colpa nell'individuo, che possono ledere la qualità della sua vita essendo associate a una diminuzione dell'autostima e dell'autoefficacia, a un aumento del senso di solitudine, a

una percezione di ansia generalizzata e a una riduzione della motivazione a impegnarsi in altre iniziative imprenditoriali (Cope, 2011; Shepherd, 2003).

La ferita per il sé rappresentata dall'insuccesso, la vergogna, la sensazione di essere un fallito e di aver fallito, la responsabilità per aver coinvolto altre persone nelle conseguenze della liquidazione giudiziale, lo stress finanziario, l'incertezza del futuro, l'isolamento e la gravosa macchia stigmatizzante incidono profondamente sulla salute mentale e sul benessere degli imprenditori. In situazioni come queste, essi possono essere esposti a un rischio maggiore di depressione, di pensieri suicidari e di comportamenti estremi, tanto che i tassi di suicidio di questa categoria di professionisti risultano essere più elevati rispetto alla media della popolazione generale (Cubbon, Darga, Wisnesky, 2021; Eures, 2012; Smith, McElwee, 2010). Per il soggetto, la crisi aziendale può rappresentare un onere e un peso talmente schiacciante e opprimente che sembra rendere impossibile immaginare una via d'uscita e un futuro di nuovo prospero (Turchi, Iudici, Faccio, 2019).

L'entità e l'ampiezza delle conseguenze psicologiche del fallimento dipendono soprattutto dalle caratteristiche personali dell'imprenditore stesso, come l'ottimismo, e dalla sua storia professionale, ad esempio in termini di risultati favorevoli ottenuti dalle precedenti attività lavorative.

Nello specifico, Cope (2011) e Ucbasaran, Westehead, Wright e Flores (2010) sottolineano l'importanza rivestita dalla carriera nel moderare gli effetti psicologici della liquidazione giudiziale, in quanto sembra che i soggetti che in passato hanno diretto imprese di successo e coloro che posseggono più aziende (i cosiddetti "imprenditori seriali") siano maggiormente in grado di gestire il dolore e le emozioni associate al fallimento e siano più preparati ad affrontare situazioni lavorative critiche. Tuttavia, quando un imprenditore sperimenta diverse crisi imprenditoriali può vivere in modo ulteriormente amplificato, in senso negativo, un aggiuntivo insuccesso (Brunstein, Gollwitzer, 1996, citato in Ucbasaran et al., 2013).

Inoltre, Ucbasaran e colleghi (2013) rilevano che l'utilizzo di strategie di coping incentrate sulle emozioni, il sostegno da parte di amici e familiari e alcune risorse personali positive (come l'ottimismo, la fiducia in sé stessi e l'intelligenza emotiva) possono efficacemente attenuare l'impatto dei costi psicologici del fallimento per l'imprenditore. Al contrario, l'assenza di supporto sociale così come gli atteggiamenti e le reazioni ostili da parte di persone vicine al soggetto (come i dipendenti, la famiglia e

gli investitori) possono notevolmente accrescerli (Fisch et al. 2021), poiché la pressione sociale esterna aumenta l'intensità emotiva della risposta al fallimento (Cope, 2011).

In conclusione, la liquidazione giudiziale rappresenta un evento dalle molteplici conseguenze negative per l'imprenditore, che minano non solamente il suo tenore di vita economico ma anche il suo benessere sociale e psicologico.

CAPITOLO II

LA MULTIDIMENSIONALITÀ DELLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE

*“L’errore [...] provoca le menti savie a osservar più in là,
e dà occasione, anzi necessità di scoprire. È come una
pietra dove inciampa e cade chi va avanti alla cieca;
e per chi sa alzare il piede, diventa scalino”.*

Alessandro Manzoni

2.1 Le principali tappe storiche della liquidazione giudiziale

Il fallimento aziendale è un fenomeno che, nel corso dei secoli, è andato incontro a progressive trasformazioni concettuali e interpretative, sia a livello normativo che sociale.

La maggior parte degli studiosi concorda nel far risalire l’origine della storia del diritto commerciale e fallimentare al periodo del Basso Medioevo (1300-1500), un’epoca caratterizzata dalla nascita di mercati liberi grazie allo sviluppo del commercio (inter)nazionale e degli scambi mercantili. In questo contesto storico, la classe dei mercanti rivestiva un ruolo importante per il progresso economico e per la qualità della vita nelle città e, pertanto, veniva protetta dalla scienza giuridica e dagli organi legislativi, senza comunque ritenerne leciti tutti i comportamenti dal momento che ad essere tutelato non era l’interesse del singolo bensì quello del ceto (Santarelli, 2012).

Come al giorno d’oggi, anche nel periodo medioevale l’attività imprenditoriale presupponeva l’assunzione di rischi e, quindi, vi era la consapevolezza della possibilità che un’impresa potesse fallire. Tuttavia, il fallimento era concepito come “un comportamento contrario ai valori fondanti della società” (D’Attore, Sandulli, 2016, p. 3), immorale e disonorevole, equiparabile al furto. La considerazione valutativa profondamente negativa era dovuta al fatto che i mercanti insolventi venivano considerati alla stregua di ingannatori, frodatori e truffatori, al punto che Baldo degli Ubaldi, un noto giurista dell’epoca, li definiva “infami” (Matteucci, 2013; Santarelli, 2012) e che il celebre poeta e scrittore Dante Alighieri (1265-1321) nella sua opera la “Divina Commedia” ha dedicato l’VIII cerchio dell’Inferno (Malebolge) ai peccatori che si sono macchiati di frode. Data questa prospettiva, al fine di regolamentare il fallimento vennero promulgate delle norme, con l’obiettivo di soddisfare gli interessi dei creditori e di punire il soggetto insolvente, considerato colpevole di arrecare un danno alla collettività. Per il mercante, questa procedura giurisdizionale ad impronta sanzionatoria comportava ripercussioni penali e patrimoniali, volte a saldare i debiti contratti attraverso la

distribuzione dei beni in suo possesso, e, soprattutto, sociali e morali, volte ad escluderlo o isolarlo dalla comunità. Le pene previste erano contraddistinte da una dimensione svalutante e stigmatizzante: la sanzione maggiormente comminata era il bando, anche se non erano infrequenti l'ergastolo, la tortura o la morte (Matteucci, 2013; Santarelli, 2012). Lo scredito pubblico conseguente a tale evento, insieme alla preoccupazione di poter essere crudelmente condannato e di subire la gogna sociale, spingevano di frequente il mercante alla fuga, con l'intento di evitare di venire processato (Riesenfeld, 1993).

Un cambiamento innovativo nella regolamentazione giuridica del fallimento imprenditoriale si verificò a partire dal XV secolo, quando cominciò a venire applicata la procedura concorsuale del concordato, ossia un accordo negoziato tra i creditori e l'imprenditore finalizzato a limitare gli effetti negativi di tale evento per entrambe le parti: il commerciante poteva beneficiare di soluzioni legislative con cui mitigare le conseguenze personali e finanziarie del fallimento, ma era anche tenuto agli obblighi di pagamento verso i creditori, ovvero a saldare l'intero debito contratto entro dei termini pattuiti. Perciò, nonostante la severità della legislazione vigente all'epoca nei confronti dei commercianti, questi ultimi potevano ricorrere ad uno strumento contrattuale vantaggioso (Santarelli, 2012). Tuttavia, in Italia, tale misura giudiziaria venne applicata e riconosciuta quasi unicamente dalla Repubblica di Venezia (Santarelli, 2012; Matteucci, 2013); questo sembra essere correlato al fatto che la Serenissima era considerata come "la città mercantile per eccellenza" (Mignone, 2022 p. 48) e, in quanto tale, aveva un interesse strategico nel garantire la continuità delle attività mercantili e nel preservare la sua posizione di potenza marittima ed economica (Ibidem).

La procedura fallimentare ha mantenuto il carattere liquidatorio e punitivo originario fino all'inizio del XIX secolo quando, nel 1807, venne introdotto il Codice di commercio francese. La legislazione napoleonica includeva disposizioni specifiche per il ceto mercantile e perciò escludeva le altre tipologie di debitori, che venivano regolamentate dal Codice civile (Mignone, 2022; Riesenfeld, 1993). In caso di insolvenza di un'azienda, il Codice di commercio contemplava la possibilità di raggiungere consensualmente un accordo tra creditore e debitore; inoltre, prevedeva una distinzione tra bancarotta semplice e fraudolenta, comportando anche delle conseguenti differenze nella percezione e valutazione pubblica del commerciante coinvolto (Riesenfeld, 1993). La normativa francese ha rappresentato la base su cui si sono sviluppati i Codici commerciali e le Leggi Fallimentari di altri Paesi europei, tra cui il Codice del commercio vigente in Italia dal 1882.

Fino alla metà del XIX secolo, le procedure di insolvenza terminavano con la liquidazione dei beni patrimoniali della società fallita e la loro distribuzione tra i creditori. Tuttavia, tale sistema comportava uno sperpero di risorse economiche dal momento che il valore dei beni liquidati era di frequente inferiore rispetto a quello che avrebbero avuto in quanto azienda avviata. Di conseguenza, vennero messi a punto degli strumenti giuridici per permettere agli imprenditori di non venire sopraffatti dalle pressioni finanziarie e per privilegiare le azioni legislative volte alla ridefinizione dell'assetto economico dell'impresa insolvente piuttosto che alla sua liquidazione. Con l'affermarsi a livello internazionale di queste politiche di concordato e di riorganizzazione aziendale, vennero quindi promulgate delle normative volte a evitare il fallimento (Riesenfeld, 1993). Tali cambiamenti hanno raggiunto anche l'Italia che, nel 1903, varò una legge sugli accordi preventivi per i fallimenti di piccola entità e, nel 1979, ne emanò una finalizzata al recupero delle grandi imprese, nell'ottica di salvaguardare e proteggere l'interesse collettivo favorendo la sopravvivenza aziendale (Riesenfeld, 1993).

Negli ultimi anni, in diversi Paesi europei si sta assistendo a un crescente interesse per l'adozione e promozione di un approccio alla liquidazione giudiziale che metta in primo piano la tutela e salvaguardia delle imprese e dei posti di lavoro, anche concedendo agli imprenditori delle "seconde possibilità" professionali. Questo orientamento, che intende pure rimuovere la condanna morale e sociale spesso conseguente al fallimento, è esemplificato dalle recenti disposizioni giuridiche e legislative internazionali e nazionali (come la Direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio e il Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza italiano), che privilegiano la continuità dell'esercizio imprenditoriale anziché la sua liquidazione, favorendo le misure di salvataggio, risanamento e ristrutturazione delle aziende in crisi.

Per concludere, ripercorrendo le principali tappe storiche delle procedure fallimentari in Europa risulta evidente che l'approccio nei confronti di esse sia profondamente mutato con il passare dei secoli, passando dalla denigrazione e stigmatizzazione dei mercanti insolventi nell'epoca medioevale alla cultura tollerante e contemplante la possibilità di un nuovo inizio per gli imprenditori dei giorni d'oggi.

2.2 La liquidazione giudiziale attraverso le lenti culturali

La cultura – intesa come l'insieme di valori, norme e codici di condotta che contraddistinguono il comportamento dei membri di un gruppo di persone e lo differenziano da quello di un altro (Kuckertz, Berger, Prochotta, 2020, p. 1867) –

influenza la rappresentazione sociale dell'imprenditorialità e delle crisi aziendali (He, Krähenmann, 2021), costituendo, dunque, un importante punto di riferimento per comprendere le opinioni sulla liquidazione giudiziale in una società. Essa riveste un ruolo fondamentale nel condizionare l'interpretazione dei fallimenti: come segni di incapacità oppure come esiti, spesso inevitabili, del percorso professionale (Uriarte et al., 2023; Cardon, Stevens, Potter, 2011); allo stesso tempo, contribuisce anche a stabilire l'entità delle conseguenze personali, sociali e finanziarie di tale evento per l'imprenditore (Kuckertz et al., 2020, Cardon et al., 2011).

Pertanto, norme collettive radicate, codici di condotta trasmessi e valori sociali consolidati rendono conto delle differenze presenti tra i diversi Paesi in relazione al modo in cui il fallimento viene concepito. Nello specifico, le ricerche dimostrano che le società collettivistiche (tipiche dei Paesi orientali e asiatici) rispetto a quelle individualistiche (prevalenti nel mondo occidentale) si contraddistinguono sia per essere maggiormente avverse al rischio e al fallimento imprenditoriale sia per avere un atteggiamento negativo nei confronti dell'imprenditore insolvente, il quale è spesso discriminato e indotto a provare sentimenti di vergogna (Gonul, Senyuva, 2019; Damaraju, Barney, Dess, 2010, citato da Wang, 2012). Singh e colleghi (2015a), citando Begley e Tan (2001), affermano che ciò può essere spiegato facendo riferimento ai modelli valoriali delle due culture: in Occidente vengono enfatizzati il successo personale, l'autorealizzazione, l'autonomia e l'indipendenza, mentre in Oriente l'armonia, la cooperazione, la responsabilità reciproca e l'interesse collettivo, che verrebbero minacciati e messi a dura prova dalla bancarotta di un'azienda. L'orientamento maggiormente tollerante verso le crisi imprenditoriali diffuso in Occidente non è, tuttavia, generalizzabile a tutti gli Stati. Ad esempio, in alcuni Paesi, come quelli dell'Europa Latina a matrice cattolica, prevale una mentalità orientata al successo, che considera il fallimento in modo stigmatizzante, definendolo in termini di colpa, inadeguatezza e incompetenza dell'imprenditore (Corrado, 2019; Burchell, Hughes, 2007).

La valutazione collettiva negativa del fallimento si riflette sullo sviluppo del tessuto imprenditoriale della nazione, promuovendo tra le persone una diffusa e pervasiva paura di fallire che frena l'iniziativa economica e le innovazioni (Eskreis-Winkler, Fishbach 2022), come dimostrato dallo studio comparativo condotto da Braunerhjelm, Larsson, Thulin e Skoogberg (2016), in cui emerge che i più alti tassi di imprenditorialità si registrano nel Regno Unito e negli Stati Uniti d'America mentre i più bassi in Germania

e in Italia. Infatti, nella società americana e in quella anglosassone è tendenzialmente promossa l'idea che fallire sia un diritto e uno dei principali motori del progresso, ovvero una parte fondamentale del processo di apprendimento imprenditoriale. Ciò si traduce anche nell'adozione di procedure legislative volte a favorire la ristrutturazione e il risanamento delle imprese in crisi piuttosto che la loro liquidazione, così come prevede, ad esempio, il Capitolo 11 del *Bankruptcy Act* del 1978, ossia il Codice Fallimentare vigente negli Stati Uniti (Terrizzi, 2020).

Negli Stati Uniti d'America la generale inclinazione ad accettare e tollerare la liquidazione giudiziale sembra essere dovuta ad un cambiamento verificatosi nell'attribuzione delle cause che la originano: storicamente la popolazione la concepiva come il risultato di un comportamento scorretto e fraudolento dell'imprenditore o di un'inadeguata gestione dell'attività, mentre al giorno d'oggi riconosce che dipende per lo più da complessi e interconnessi fattori esterni, come le condizioni macroeconomiche del mercato, l'inflazione o la recessione, diventando, quindi, un evento socialmente ammesso (Efrat, 2006). All'opposto, nel contesto europeo è ancora radicata la convinzione che il fallimento sia causato dall'incapacità dell'imprenditore e dalla legalmente scorretta gestione dell'attività, sebbene solamente il 4-6% delle crisi è di tipo fraudolento (Commissione delle Comunità Europee, 2007).

Negli ultimi anni, la consapevolezza che in Europa sia comune un atteggiamento punitivo, stigmatizzante e colpevolizzante l'imprenditore insolvente ha spinto i governi a adottare nuove politiche, sulla scia della più tollerante mentalità americana, al fine di rimuovere la percezione negativa e pregiudizievole associata alla liquidazione giudiziale, sostenere lo sviluppo imprenditoriale e promuovere una cultura della "seconda possibilità" per gli imprenditori. Questa filosofia di fondo è evidente, ad esempio, nei contenuti delle recenti riforme a livello europeo e italiano, come la già citata direttiva UE 2019/1023, volte a salvaguardare la sopravvivenza, la ristrutturazione e la continuità delle imprese. In questo senso, anche in Europa si sta diffondendo un clima normativo e culturale orientato a sostenere, anziché punire, gli imprenditori che hanno fallito, con il duplice obiettivo di aiutare le aziende in difficoltà e preservare il tessuto economico e produttivo del Paese, a beneficio dell'intera collettività.

In conclusione, considerando quanto esposto, emerge come il fallimento aziendale possa assumere due diverse e contrapposte accezioni: come un simbolo di incapacità oppure come un'opportunità di apprendimento e di ricominciamento per l'imprenditore.

2.3 Il fallimento come insuccesso

Nell'attuale "società della performance" (Colamedici, Gancitano, 2018) l'accento è posto sui risultati affinché venga raggiunta l'eccellenza. Generalmente, nessuno vuole fallire in modo intenzionale dal momento che quando le persone si impegnano in un progetto o in un'attività si aspettano di riuscire e di realizzare gli scopi ambiti. Infatti, sebbene sia necessario tenere conto delle differenze culturali tra i Paesi, frequentemente si tende a esaltare e celebrare il successo, considerato come l'unico obiettivo ideale e desiderabile, e a condannare e ripudiare il fallimento, ritenuto un tabù sociale, un evento non accettabile, da biasimare moralmente e da punire socialmente (Loscalzo, 2020). Questo comporta una contrapposizione tra i vincenti, ossia coloro che trionfano e che vengono ammirati, e i perdenti, ossia coloro che falliscono e che vengono screditati.

La narrazione collettiva costruita attorno al concetto di fallimento, sia esso personale, scolastico o professionale, è frequentemente pervasa da giudizi intrisi di un profondo stigma e di una connotazione negativa (Catalano, Redford, Maroluis, Knight, 2017), tanto che, spesso, la stessa parola si associa a termini come grave insuccesso, mancato raggiungimento di obiettivi, incapacità, inadeguatezza, peccato, difetto e conclusione disastrosa. Ne consegue che tale accadimento viene frequentemente vissuto e visto come una sconfitta invalidante e irreparabile, che permea l'identità dell'individuo e che ne mette in discussione le capacità (Corrado, 2019): fallire diventa essere un fallito (Macfarlane, 2016). Fin dall'infanzia le persone vengono abituate a temere i possibili e probabili esiti avversi che conseguono quando commettono degli errori, così come il giudizio ostile degli altri quando falliscono in ambito personale, a scuola o al lavoro. Di conseguenza, nella vita quotidiana e nelle interazioni sociali si tendono a nascondere e a relegare nella sfera privata gli insuccessi, che sono motivo di vergogna e umiliazione, e a rendere pubblici e pubblicizzati i successi, che sono fonte di valore, fiducia, soddisfazione e orgoglio (Eskreis-Winkler et al., 2022). Sulla base di tali premesse, contemplare e accettare il fallimento come una parte inevitabile e naturale dell'esistenza umana risulta problematico, dal momento che viene persino descritto come un'esperienza minacciosa per la persona e per la collettività (Ivi, p. 1513), che può "mettere a repentaglio la sicurezza di un organismo" (Hajcak, 2012, p. 102) e l'armonia sociale.

Considerando il mondo del lavoro, emerge come esso si nutra dell'idea che non si possa fallire e, conseguentemente, premia e promuove le persone ritenute capaci, ossia quelle che riescono a raggiungere efficacemente gli obiettivi; da questa prospettiva, gli errori e i fallimenti rappresentano esiti inaccettabili che contraddistinguono solamente chi

non opera bene (Edmondson, 2019). Nel contesto imprenditoriale, spesso, gli imprenditori che falliscono si auto-stigmatizzano e vengono discriminati e ostracizzati dalla società (Singh et al., 2015a; Shepherd, Williams, Wolfe, Patzelt, 2016).

Sebbene da tali considerazioni non sia possibile trarre generalizzazioni – in quanto ci sono differenze culturali e personali legate al significato attribuito al fallimento e ragioni diverse che ne sono alla base o che possono spiegarlo – emerge che la società contemporanea si aspetta che le persone si impegnino per raggiungere il successo e, pertanto, punisce chi fallisce, attribuendogli caratteristiche di incapacità e inadeguatezza. Il fallimento diventa, così, motivo di stigma e una gravosa macchia personale e sociale.

2.3.1 Gli errori: ostacoli nel percorso del successo e dell'apprendimento

Ogni scelta e ogni azione umana comporta un certo margine di fallibilità e le persone commettono errori in diversi ambiti della loro vita; ad esempio, nella realtà aziendale il fallimento può essere causato da una serie di scelte inappropriate dell'imprenditore relativamente alla gestione dell'attività o da un'errata interpretazione delle tendenze macroeconomiche esterne. Dal momento che gli errori rappresentano una costante dell'esistenza stessa dell'individuo risulta importante comprenderne la funzione ed esplorarne i principali effetti. I risultati degli studi non sono tuttavia conclusivi poiché dimostrano che, in generale, essi sono considerati sia come delle barriere al successo e alla riuscita sia come delle preziose occasioni formative e informative: mentre nel primo caso sono delle minacce per la persona e per il compito che sta svolgendo (Eskereis-Winkler, et al., 2019), nel secondo costituiscono una fonte di auto-educazione (Metcalf, 2017) che le permette di acquisire nuove conoscenze e di migliorare le prestazioni future (come dimostrato, a titolo d'esempio, dalla metodologia formativa ideata da Maria Montessori o dalla teoria dell'apprendimento di Edward Lee Thorndike, in seguito descritte). Inoltre, il valore attribuito agli errori può assumere un'accezione più o meno negativa a seconda della loro entità e natura, dei conseguenti esiti per il soggetto, per il gruppo o per il sistema sociale, delle caratteristiche individuali e delle valutazioni culturali (Metcalf, 2017; Zhao, 2011; Harteis et al., 2008).

Dalla prospettiva che considera il fallimento come un insuccesso e un segno di incompetenza, gli errori rappresentano un ostacolo alla realizzazione personale e professionale: non solo sono controproduttivi e dannosi per il risultato dell'attività svolta ma possono anche disincentivare l'apprendimento dell'individuo in quanto, frequentemente, non contengono indicazioni costruttive e utili per un suo successivo

miglioramento; pertanto, diviene imperativo minimizzare la probabilità di commetterli. Questo perché compromettono l'impegno e la motivazione del soggetto nel perseguire gli obiettivi prefissati (Soman, Cheema, 2004) e diminuiscono la fiducia nelle sue capacità e aspettative di avere successo, portando ad una minore elaborazione delle informazioni (Eskreis-Winkler et al., 2019). Inoltre, Metcalfe (2017), citando Ausbel (1968), evidenzia come valorizzare i fallimenti e permettere alle persone di sbagliare possa incoraggiarle a adottare in futuro e a consolidare nella memoria soluzioni e processi inefficaci che ostacolano, interferiscono e rendono maggiormente difficile la comprensione e acquisizione degli approcci corretti all'attività o al compito, compromettendo l'efficacia della performance.

Oltre al fatto che il fallimento non è un valido insegnante, apprendere dagli errori può essere arduo, soprattutto per gli adulti che, rispetto ai bambini, devono fronteggiare maggiori difficoltà in ragione del ruolo rivestito, ad esempio, dalla minore propensione ad assumersi dei rischi e ad esplorare, dalle conoscenze o dalle esperienze precedenti, dalle caratteristiche psicologiche e dai *bias* cognitivi, ovvero variabili che possono limitare il processo di acquisizione di nuove informazioni e portare ad una resistenza a modificare le convinzioni consolidate e abituali (Liquin, Gopnik, 2022). In particolare, i principali ostacoli sono simboleggiati da fattori come la cultura, i pregiudizi cognitivi e la tendenza umana alla negazione e all'autogiustificazione di fronte agli insuccessi (Catalano et al., 2017); da alcuni tratti di personalità, tra cui il narcisismo (Liu, Zhu, Huang, Wang, Huang, 2021); e dall'adozione di una mentalità statica, secondo cui le capacità o abilità sono innate e non possono essere modificate o migliorate (Dweck, 2015; Moser et al., 2011).

Da questa prospettiva, Eskreis-Winkler e Fishbach (2022) hanno individuato due tipologie di barriere, emotive e cognitive, che rendono conto della complessità insita nell'apprendimento dagli errori. Le prime riguardano il desiderio delle persone di sentirsi bene con sé stesse e di preservare un'immagine di sé competente, che le porta a evitare di riconoscere gli errori commessi e di analizzare le informazioni derivanti dal fallimento, dal momento che minacciano l'autostima e l'autoefficacia. Sono, dunque, una forma di resistenza innescata da sentimenti negativi che interferiscono con il mantenimento di una visione positiva di sé e che possono portare gli individui a nascondere o a negare l'errore, ovvero a "reagire in modi che minano non solo il loro apprendimento ma anche la loro salute mentale e fisica nel tentativo di preservare il senso del sé" (Eskreis-Winkler et al., 2022, p. 1513). Invece, le barriere di tipo cognitivo riguardano il pregiudizio di conferma,

ossia la tendenza delle persone a cercare delle conferme delle proprie credenze piuttosto che delle smentite, la propensione a comportarsi come “economizzatori cognitivi”, trascurando le informazioni che violano le aspettative, e il fatto che esse non si aspettano e non vogliono fallire e, quindi, si dimostrano riluttanti nell’ammettere gli errori compiuti. Di conseguenza, le barriere emotive e cognitive rendono complicato l’apprendimento in quanto, da un lato, ostacolano il processo di raccolta e analisi dei dati potenzialmente utili contenuti nel fallimento e, dall’altro, inibiscono lo sforzo mentale necessario per desumere gli insegnamenti che si potrebbero trarre (Eskreis-Winkler et al., 2022).

Nel contesto imprenditoriale, l’apprendimento dall’esperienza di liquidazione giudiziale è un risultato desiderabile per gli imprenditori, tuttavia non è automatico, facile o immediato (Shepherd, 2003). Come emergerà dai successivi capitoli, ci sono molteplici fattori che interferiscono con la trasformazione di questo accadimento in un’occasione educativa: ad esempio, le pesanti e dolorose conseguenze psicologiche, relazionali e finanziarie che essi devono fronteggiare così come lo stigma culturale e sociale ostacolano le dinamiche di riflessione e consapevolezza necessarie per attribuire al fallimento un significato formativo (Shepherd, 2003). In aggiunta, alcuni ricercatori (Greene, 2019; Shane, 2011) non hanno riscontrato alcun tipo di crescita personale o professionale a seguito della liquidazione giudiziale, tanto che la probabilità di sopravvivenza della nuova attività fondata dall’imprenditore che ha precedentemente fallito risulta minore se confrontata con quella di altri soggetti che non hanno al loro attivo tale esperienza.

In sintesi, i risultati degli studi presentati evidenziano che i fallimenti non solo non rappresentano un semplice, valido ed efficace strumento informativo e educativo per l’individuo ma ne danneggiano pure il benessere e la prestazione.

2.4 Il fallimento come opportunità di miglioramento

Se da un lato il fallimento viene considerato un insuccesso, dall’altro è necessario sottolineare che non solo errare è umano ma può diventare per la persona un’opportunità formativa. In tale accezione, esplicativa è l’affermazione pronunciata dal celebre imprenditore statunitense Henry Ford (1863-1947): *“il fallimento è semplicemente l’opportunità di iniziare di nuovo in modo più intelligente”*.

Nella società è diffusa una corrente di pensiero che riconosce il valore del fallimento, ritenuto un catalizzatore per lo sviluppo degli individui, un’occasione di crescita, un trampolino per l’auto-educazione e l’auto-consapevolezza. Da questa angolatura positiva,

esso non è “qualcosa da temere o da cercare di evitare, ma una parte del percorso di apprendimento ed esplorazione” (Edmondson, 2019, p. 134); non è più un simbolo di insuccesso o di inadeguatezza poiché “ci offre l’opportunità di reinventarci, di costruire nuove opportunità d’azione, di scoprirci disponibili ad altro, di lavorare su cose audaci, grandiose. Ci dà l’occasione di misurare i nostri limiti e di andare oltre gli ostacoli” (Corrado, 2019, pp. 44-45), ossia di imparare, di acquisire nuove informazioni e di identificare punti di forza o capacità da sviluppare di cui non si era precedentemente a conoscenza (Macfarlane, 2016).

Considerando la realtà aziendale, non si vuole negare o minimizzare la negatività della liquidazione giudiziale per l’imprenditore e per la società in generale – data la sua documentata associazione con conseguenze avverse – ma affermare che essa ha anche il potenziale per dare vita ad un processo di apprendimento: il soggetto, a seguito di dinamiche di riflessione critica, può trasformare la perdita dell’azienda in uno stimolo di miglioramento personale, sociale e professionale (Cope, 2011). In questo senso, pure nel contesto imprenditoriale il fallimento può essere interpretato da una prospettiva “positiva”, alla luce del fatto che non sancisce la fine della carriera della persona e non rappresenta una sconfitta fatale poiché può diventare “un viaggio di scoperta di sé, dei propri limiti e dei propri talenti” (Corrado, 2019, p. 4), un’occasione per apprendere dagli errori passati che può porre le basi per una futura esperienza di successo e riuscita.

2.4.1 Gli errori: catalizzatori di crescita e sviluppo

Già nell’antichità era presente un detto, ancora oggi largamente diffuso, che recita: “*errando discitur*”, ossia “sbagliando si impara”; di conseguenza, accanto all’approccio che enfatizza la dannosità dell’errore vi è un orientamento che ne mette in luce il valore educativo.

Negli ultimi anni un numero crescente di studi riporta che, in determinate circostanze, fallire diventa un’occasione per imparare. Ad esempio, Catalano e colleghi (2017), citando Biggs, Abel, Knight, Leitch, Langston, Ban (2011), evidenziano che gli errori consentono all’individuo di riflettere sulla prestazione scorretta e di ripensare criticamente a modelli mentali consolidati, poiché lo mettono di fronte alla discrepanza tra il risultato previsto o atteso e ciò che è in realtà accaduto. Essendo per lo più imprevedibili e inaspettati ed essendo associati ad una reazione fisica ed emotiva intensa, i fallimenti attirano l’attenzione della persona, portano ad una migliore elaborazione delle informazioni e aumentano la probabilità che ella recuperi dalla memoria l’avvenimento

episodico originale e che ricordi con maggiore facilità sia l'errore sia la soluzione corretta (Puig, Szpunar, 2017; Jacoby, Wahlheim, 2013, citato in Metcalfe, 2017; Bless, Fiedler, 2006, citato in Eskreis-Winkler et al., 2019). In aggiunta, secondo Harteis e colleghi (2008), essi permettono al soggetto di acquisire la cosiddetta "conoscenza negativa", ovvero quella relativa a che cosa non bisogna fare o non funziona nello svolgimento di un'attività; possono essere degli iniziatori di un processo di miglioramento personale e professionale, fornendo uno stimolo per la scoperta di nuovi approcci o soluzioni innovative e creative con cui risolvere un problema; contribuiscono, infine, a prevenire ed evitare la ripetizione di errori analoghi in situazioni simili, consentendo alla persona di migliorare l'azione futura. Pertanto, "anche se l'evitamento dell'errore durante l'apprendimento sembra essere una regola nelle scuole americane, gli studi di laboratorio suggeriscono che tale strategia può essere controproducente [per l'educazione dell'individuo]" (Metcalfe, 2017, p. 465).

Nel corso dei secoli, la constatazione che gli errori possono avere un valore positivo viene fatta propria dalla ricerca e dalla scienza, ad esempio nella teoria dell'apprendimento di Edward Lee Thorndike, nel principio di falsificazione di Karl Popper e nel metodo formativo di Maria Montessori. Alla fine dell'Ottocento, lo psicologo americano Thorndike (1874-1949) a seguito dell'osservazione, in un contesto di laboratorio, del comportamento di alcuni animali ha dimostrato che questi ultimi imparano mediante prove ed errori, ossia attraverso la sperimentazione di diversi tentativi e azioni che portano al progressivo rafforzamento dei comportamenti che sono associati a risultati positivi e desiderati (la legge dell'effetto). Il principio di falsificazione formulato nel Novecento da Karl Popper (1902-1994), scienziato ed epistemologo austriaco, rappresenta un ulteriore celebre esempio che illustra il ruolo degli errori nel progresso della scienza, in quanto dimostra come la validazione delle teorie implichi la loro falsificabilità, poiché una conoscenza può essere considerata vera solo fino a quando non viene confutata da una prova empirica; quindi, essi sono indispensabili per lo sviluppo del pensiero scientifico, tanto che è proprio dalle idee errate che si impara di più. Al fine di esemplificare quanto detto particolarmente noto è l'esperimento sui cigni bianchi e neri, in cui la conferma dell'ipotesi "tutti i cigni sono di colore bianco" presuppone la sua falsificazione, che consiste nell'osservazione di un singolo cigno nero. Infatti, secondo Popper, l'individuazione di soli cigni bianchi dimostra che ci sono prove che essi esistono ma non conferma che siano necessariamente ed esclusivamente bianchi, poiché le evidenze a favore dell'ipotesi non equivalgono alla veridicità dell'ipotesi stessa;

invece, trovarne uno nero presenta un valore informativo maggiore in ragione del fatto che consente di giungere alla verità scientifica, ossia, in questo caso, alla conclusione che non tutti i cigni sono bianchi (Catalano et al., 2017). All'inizio del Novecento, anche nel campo scolastico inizia a venire apprezzato e valorizzato il potenziale formativo degli errori nel processo di apprendimento umano; ciò è esemplificato dall'approccio educativo ideato da Maria Montessori (1870-1952), in cui si ritiene che lo sviluppo del bambino sia favorito quando gli viene data la possibilità di scegliere in autonomia, di sbagliare e di autocorreggersi.

A livello cognitivo, molteplici evidenze scientifiche attestano che una delle modalità attraverso cui la persona può imparare è quella per prove ed errori. Infatti, quando ella sta commettendo un errore nella regione della corteccia cingolata anteriore viene generata un'attività neurale, chiamata *error-related negativity* (ERN), che invia un segnale di allarme ad altre aree cerebrali al fine di attirare l'attenzione dell'individuo e ridurre la probabilità che lo compia nuovamente (Overbye, Bøen, Huster, Tamnes, 2020). Secondo Hakcaj (2012), l'ERN riflette, quindi, un'iniziale attività di rilevamento ed elaborazione degli errori che viene utilizzata per rinforzare il controllo cognitivo del soggetto e per regolarne il comportamento. Similmente, un recente studio pubblicato sulla rivista *Science* da Fu, Beam, Chung, Reed, Mamelak, Adolphs e Rutishauser (2022) dimostra che quando il cervello registra che la persona sta sbagliando attiva un gruppo di neuroni nella corteccia frontale mediale che ha la finalità di monitorare la prestazione. Gli Autori hanno identificato due tipologie di monitoraggio: di dominio generale e di dominio specifico. La prima rileva errori generici in qualsiasi tipo attività, evidenziando al soggetto che qualcosa non è stato eseguito correttamente, mentre la seconda gli consente di capire che cosa esattamente ha sbagliato, segnalando l'errore specifico. In sintesi, tali risultati suggeriscono che ci sono dei neuroni che si accendono in risposta agli errori e che, controllando le performance della persona, le permettono di aggiustare il comportamento futuro.

Un'altra area di ricerca in cui è stato ampiamente studiato il valore del fallimento è quella inerente al contesto lavorativo, che è concepito come un ambiente di apprendimento dove la formazione si verifica continuamente nello svolgimento delle pratiche quotidiane e nel dipanarsi della prestazione professionale, che prevede la realizzazione di artefatti o la soluzione di problemi (Billett, 2011; Billett, 2001). Tale educazione può avvenire anche attraverso l'introduzione o la modifica di processi e contenuti lavorativi come conseguenza di un'esperienza di successo o di fallimento

(Bauer, Gruber, 2007). In quest'ultimo caso, secondo Harteis e colleghi (2008) gli errori consentono alla persona di riflettere su ciò che ha causato il mancato raggiungimento dell'obiettivo desiderato e, quindi, possono portare al perfezionamento di metodi o alla diffusione di nuovi approcci con cui affrontare le attività professionali, al fine di renderle più efficaci. Ulteriori studi (Fisch et al., 2021; Boso, Adeleye, Donbesuur, Gyensare, 2019; Dias, Martens, 2019; Ucbasaran et al., 2013; Cope, 2011) dimostrano che pure nella realtà imprenditoriale il fallimento, se analizzato e compreso, può diventare un'occasione di crescita per l'imprenditore, grazie a cui egli può acquisire conoscenze e competenze in ambito personale (come la scoperta di risorse individuali positive di cui non era consapevole o di punti di debolezza da potenziare), sociale (come lo sviluppo di abilità relazionali) e professionale (come la comprensione dei fattori da presidiare per amministrare efficacemente un'azienda o il miglioramento di capacità tecniche specifiche), che gli permettono di imparare dagli errori commessi, di migliorarsi e di rientrare nel mercato lavorativo con un più solido bagaglio conoscitivo.

In conclusione, questa analisi mostra l'esistenza di una duplice narrazione sul fallimento che enfatizza, da un lato, le criticità che comporta e, dall'altro, le potenziali implicazioni educative, rendendo conto della complessità caratterizzante tale fenomeno che non può, di conseguenza, venire ingabbiato in una dicotomia negativo-positivo. Contemplando il valore del fallimento non si vuole celebrarlo o idealizzarlo, bensì sottolineare la necessità di costruire una società che non lo tema e non lo punisca in modo pregiudizievole, concependolo come un fatto unilateralmente avverso. Infatti, come sostenuto da Astro Teller, imprenditore e amministratore delegato di Google X Lab, non bisogna "essere a favore degli errori, ma dell'apprendimento [a essi conseguente]" (citato in Edmondson, 2019, p. 182), e questo sarà possibile solamente quando essi verranno considerati anche come una preziosa fonte di dati e informazioni.

CAPITOLO III

LA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE COME TRANSIZIONE

3.1 Passaggi chiave: il ruolo delle transizioni nella vita e nella carriera

Nel mondo post-moderno in cui tutto è fluido, precario e incerto (Bauman, 2000), l'esistenza delle persone è sempre più spesso costellata da transizioni biografiche e professionali volontarie o involontarie (come il passaggio da sposato a separato o da occupato a disoccupato) che introducono delle sospensioni e dei cambiamenti nella quotidianità. Queste riguardano dei momenti di svolta nella vita dell'individuo che possono metterne profondamente in discussione l'identità e il senso di continuità esistenziale, in quanto presuppongono un transito tra un prima conosciuto e un dopo incerto e non prefigurabile in anticipo, che può determinare una sensazione di indefinitezza o instabilità tale da minacciare l'ordinarietà precedente all'evento che ha innescato la transizione stessa (Biasin, 2012). Pertanto, quest'ultima può rappresentare un avvenimento critico per il soggetto, dal momento che gli richiede di mettere in atto una ridefinizione del proprio sé e del proprio assetto identitario, a cui possono conseguire situazioni conflittuali e un profondo cambiamento in alcune dimensioni che sono rilevanti per la percezione e definizione della propria persona, come, nel caso delle transizioni professionali, l'appartenenza sociale o il significato attribuito al lavoro (Bresciani, 2012, pp. 5-6).

Di conseguenza, la transizione è una rottura e una ferita ma anche una sfida, che può essere vissuta e concepita sia come una crisi insuperabile e paralizzante sia come un'opportunità di crescita e di auto-formazione; essa "è interpretata secondo una lettura oppositiva che contrappone aspetti negativi a valenze positive, l'ottica della resistenza e della reintegrazione alla prospettiva fiduciosamente aperta verso il futuro" (Biasin, 2012, p. 22). Tale dualità interpretativa determina e contribuisce a definire le modalità e le strategie di azione con cui la persona fronteggia la transizione stessa e le assegna un significato e valore, le quali risultano essere strettamente influenzate anche da variabili di tipo individuale e sociale, con particolare riferimento "alle condizioni socioeconomiche e familiari, alle caratteristiche di genere, al curriculum scolastico e formativo, alle risorse psicosociali, alle abilità e competenze maturate e mobilitate, alle esperienze di pre-socializzazione lavorativa realizzate" (Bresciani, 2012, p. 5). Al fine di vivere al meglio nella dinamica transitoria, senza esserne eccessivamente sopraffatti o destabilizzati, è importante riuscire ad affrontarla con intenzionalità e proattività. In tal senso, come

suggerito da Biasin (2012), le transizioni non vanno solo accettate oppure rinnegate bensì vanno elaborate e comprese, agite e intenzionate, affinché la persona sia capace di attraversarle e di far fronte allo stress e alle crisi che da esse originano per orientarle verso la voluta e desiderata direzione, integrando tali discontinuità nella più ampia traiettoria di vita. Pertanto, per fronteggiare attivamente anziché subire passivamente tale momento di potenziale disorientamento, all'individuo è richiesto di agire e di prendere decisioni in modo da poter ““navigare’ dentro e attraverso [le transizioni]” (Biasin, 2012, pp. 22-23).

Le diverse modalità di affrontamento della dinamica transitoria sono associate a esiti differenti. A questo proposito, Biasin (2012, p. 45), citando Hendry e Kloep (2003), evidenzia che la transizione come sfida può essere vissuta collocandosi su tre distinte posizioni: di sviluppo, di deterioramento e di stagnazione. Lo sviluppo si verifica nel momento in cui l'individuo riesce a superare tale passaggio utilizzando le risorse in suo possesso, che risultano anche rinforzarsi a seguito di questo risultato positivo; il deterioramento avviene quando la persona esaurisce le risorse disponibili nel sostenere la crisi; e la stagnazione riguarda la situazione in cui il soggetto si trova bloccato dentro la transizione, in una posizione di stallo, che gli impedisce di reggere efficacemente e con successo suddetta trasformazione.

In un mondo del lavoro in continuo mutamento le transizioni professionali rappresentano sempre più una costante. Queste possono essere conseguenza sia di un desiderio di cambiamento volontario, desiderato e intenzionale da parte dei lavoratori, come testimoniato dai frequenti fenomeni che stanno permeando l'odierna realtà professionale – come il *quite quitting* e la *great resignation* – sia delle crisi economico-finanziarie e sociali che portano a una progressiva e pervasiva fragilità del mercato del lavoro, associata a disoccupazione dilagante, chiusura di imprese e licenziamenti (Pevec, 2023). Per un imprenditore, la liquidazione giudiziale può essere vissuta e interpretata come una transizione, un passaggio da una situazione di stabilità a una condizione di instabilità, indeterminatezza e disorientamento a livello economico, lavorativo e individuale. Tale accadimento può rappresentare una dolorosa perdita identitaria, sia in termini personali che professionali, e può essere fonte di vulnerabilità e insicurezza (Fish et al., 2021), tanto da farlo rimanere bloccato all'interno della spirale di sofferenza innescata dal fallimento, non capace di transitare verso l'altro estremo simboleggiato dall'accettazione del cambiamento in essere. Tuttavia, la letteratura (Dias, Teixeira, 2017; Byrne, Shepherd, 2015; Cope, 2011) evidenzia che di fronte a questo evento l'imprenditore può anche impegnarsi in un complesso e difficile processo – di seguito

descritto – attraverso cui mobilitare delle risorse e delle competenze per ridirezionare la dinamica transizionale e riorientare il suo percorso di vita, al fine di allontanarsi progressivamente dalla traumaticità e accogliere nuove prospettive con cui, gradualmente, assegnare ad esso un diverso significato.

Considerando il duplice valore con cui si può manifestare e interpretare la transizione, risulta ancora più evidente il fatto che una situazione inizialmente percepita come negativa, quale un fallimento imprenditoriale, possa essere guardata da punti di vista diversi, capaci di metterne in luce i potenziali e possibili benefici e di evidenziare (anche in maniera indiretta) l'opportunità formativa che ne può derivare. Infatti, la peculiarità delle transizioni è che "l'avvenimento scatenante può essere inizialmente percepito come negativo per poi svilupparsi in senso positivo" (Biasin, 2012, p. 25); ciò avviene soprattutto quando l'individuo è in grado di "intenzionare" la transizione, ossia quando si impegna "a 'pensarla' e ad 'agirla' in maniera formativa piuttosto che subirla come imposizione o, peggio, come scacco" (Ivi, p. 24). In questo senso, la liquidazione giudiziale può essere vista e vissuta come un percorso a più fasi che, se attraversate con questa prospettiva, permettono all'imprenditore sia di affrontarla proattivamente, trasformando l'incertezza e la discontinuità in un progetto esistenziale intenzionato, sia di ottenere dei risultati educativi a lungo termine.

3.2 Le fasi del fallimento imprenditoriale: un viaggio emotivo e formativo

La liquidazione giudiziale può venire concepita come un processo innescato da una serie di fattori che causano l'insolvenza dell'impresa, la quale genera effetti di diversa natura che si ripercuotono sull'azienda, sui dipendenti, sull'economia locale e sull'imprenditore (Klimas et al., 2021). Come accennato nei capitoli precedenti, per quest'ultimo tali conseguenze sono complesse in quanto possono assumere una duplice valenza: l'inizio di tale processo sembra essere caratterizzato soprattutto da implicazioni negative a cui, tuttavia, possono conseguire aspetti positivi (Dias et al., 2017). Infatti, con il tempo, la persona può elaborare, accettare, comprendere e imparare dal fallimento e, perciò, può attraversare questa faticosa transizione integrandola nella sua vita come un momento formativo e di crescita personale e lavorativa.

Secondo Cope (2011, p. 613), affinché l'imprenditore possa superare o minimizzare i pesanti costi emotivi, psicologici e relazionali conseguenti alla liquidazione giudiziale è necessaria una certa distanza temporale e psicologica dall'evento, tale da permettergli di andare oltre il dolore e il trauma e di iniziare un percorso di graduale "guarigione", che

termina con la rigenerazione dell'individuo e con la trasformazione del fallimento in un "viaggio di apprendimento" (Cardon, McGrath, 1999; citato in Cope, 2011, p. 618). Pertanto, per Cope (2011) risultano fondamentali due elementi: il distanziamento temporale e quello psicologico. In particolare, è necessario che l'imprenditore si prenda un periodo di pausa intenzionale dal pensare a questa esperienza prima di impegnarsi in un'approfondita e deliberata analisi riflessiva finalizzata alla sua comprensione e necessaria per disvelare le potenzialità auto-educative del fallimento; questo perché le molteplici ripercussioni che si trova a fronteggiare tendono a esaurire le sue energie e risorse, rendendole insufficienti per affrontare efficacemente, nell'immediato, la perdita subita. Inoltre, è importante che egli riesca a ridurre i vissuti negativi provati, in quanto possono ostacolare e interferire con l'apprendimento stesso; ciò è possibile attraverso un processo che Shepherd definisce di "recupero dal dolore" (Shepherd, 2009; Shepherd, 2003), che si verifica quando i pensieri relativi alla liquidazione dell'azienda "non generano più una risposta emozionale negativa" (Shepherd, 2003, p. 321).

Shepherd (2003, pp. 322-323) suggerisce due principali strategie tramite cui affrontare l'emotività e impegnarsi nel relativo processo di recupero: l'orientamento alla perdita e l'orientamento al ripristino. Secondo l'Autore, il primo si riferisce alle dinamiche che permettono alla persona di riconoscere i sentimenti che prova, di lavorare sulla rabbia e sul dolore e di parlare di essi. Spesso, la scomparsa dell'azienda suscita risposte simili a quelle sperimentate a seguito della morte di una persona cara – in quanto per l'imprenditore l'impresa costituisce una parte essenziale del sé, che lo coinvolge profondamente a livello emotivo, professionale e identitario (Shepherd, 2003) – richiedendo un processo di elaborazione e di adattamento simile a quello del lutto (Teh et al., 2023; Stephens, McLaughlin, McLaughlin, 2021). L'orientamento alla perdita si compie quando il soggetto riesce a superare le emozioni negative e ad accettare e comprendere l'accaduto, che acquisisce gradualmente un nuovo significato grazie al quale è possibile cambiare la prospettiva da cui lo si osserva. Per fare ciò, gli imprenditori cercano conforto e sostegno nella loro rete sociale, rivolgendosi ad "amici, familiari o psicologi per parlare del loro dolore" (Shepherd, 2003, p. 322); nel raccontare il fallimento, "potrebbero concentrare i loro pensieri sul tempo speso per creare e coltivare l'attività e potrebbero rimuginare sulle circostanze e sugli eventi riguardanti la perdita dell'attività" (Ibidem), alternando tali reazioni fisicamente e mentalmente faticose al sollievo provato in relazione al fatto che le dinamiche che hanno portato alla liquidazione dell'azienda appartengono al passato e sono terminate.

Invece, l'orientamento al ripristino si riferisce alle strategie che gli imprenditori utilizzano per evitare il dolore e per distrarsi dal pensare al fallimento; ciò avviene soprattutto attraverso l'ingaggio in attività che permettono di riempire la quotidianità in luogo dell'impegno al lavoro. Tuttavia, ciò non riguarda esclusivamente l'evitamento delle emozioni negative poiché presuppone anche la presenza di una proattività nei confronti di fonti di stress secondarie, tale da consentire alla persona di occuparsi di altri aspetti della sua vita e, nuovamente, di non sostenere direttamente l'evento e le sue conseguenze (Shepherd, 2003).

Al fine di riuscire a ridurre le implicazioni negative del fallimento sembra che l'oscillazione tra l'orientamento alla perdita e quello al ripristino sia la strategia ottimale per il benessere dell'individuo, poiché gli "consente [...] di ottenere i benefici da ciascuno e di ridurre al minimo i costi derivanti dal mantenerne uno per troppo tempo" (Shepherd, 2003, p. 323).

Come anticipato, è possibile leggere e comprendere tale processo di "guarigione" dell'imprenditore anche alla luce delle teorie sull'elaborazione del lutto, come quella proposta nel 1969 dalla psichiatra svizzera Elisabeth Kübler-Ross, che ha descritto cinque fasi che le persone attraversano quando affrontano situazioni di disperazione, sofferenza e perdita: 1) rifiuto/negazione e isolamento, 2) collera/rabbia, 3) contrattazione/patteggiamento, 4) depressione, 5) accettazione (Kübler-Ross, 2000). Ricerche recenti (Teh et al., 2023; Stephens et al., 2021) dimostrano che questa teoria può essere efficacemente applicata anche al contesto del fallimento aziendale, spiegando il modo in cui gli imprenditori reagiscono dinanzi alla scomparsa dell'impresa così come i diversi passaggi che la caratterizzano.

Per Cope (2011), dopo aver superato la sofferenza iniziale, affinché si verifichi il cosiddetto "fallimento rigenerativo", è essenziale che l'imprenditore rifletta criticamente sull'esperienza vissuta per cercare di darle un senso; successivamente è richiesta un'azione riflessiva per individuare altre opportunità professionali grazie a cui andare avanti e costruire un nuovo progetto di vita. Al fine di trasformare il fallimento in un'occasione di crescita personale e professionale risulta dunque essenziale che il soggetto si impegni in un processo di *sensemaking* con cui interpretare l'avvenimento e dare ad esso un significato retrospettivo (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005, p. 409). Pertanto, è necessario dapprima ricostruire le vicissitudini che hanno portato al fallimento, poi attribuire un senso all'evento, infine riconoscere ed elaborare le informazioni in esso contenute. Per l'imprenditore, ciò potrebbe rivelarsi utile per

prevenire fallimenti futuri e per apprendere nuove informazioni, in quanto gli permette di mettere in discussione le convinzioni consolidate che ha sviluppato in merito alle sue caratteristiche individuali e manageriali e favorisce l'emergere di comprensioni o cambiamenti cognitivi e comportamentali, che possono innescare delle modifiche nelle sue pratiche abituali e consentirgli pure di acquisire una maggiore e migliore preparazione professionale (Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013).

Al fine di sintetizzare quanto detto, è utile presentare il modello sviluppato da Amankwah-Amoah, Boso e Antwi-Agyei (2018), che hanno identificato quattro diversi stadi che qualificano l'esperienza del soggetto a seguito della liquidazione giudiziale e che esemplificano il processo con cui egli può riconfigurarla in chiave auto-formativa: 1) dolore e disperazione, 2) transizione, 3) formazione, 4) eredità strategica.

In particolare, secondo Amankwah-Amoah e colleghi (2018) la prima fase del fallimento è quella del dolore e della disperazione, che viene intesa come il periodo di lutto iniziale in cui prevale una risposta emotiva negativa, soprattutto definita da sentimenti di colpa, vergogna e delusione. Tuttavia, essa, la cui durata generalmente varia da qualche mese fino a due anni, offre anche all'imprenditore l'opportunità di interiorizzare la perdita, di riflettere sull'accaduto e sui mezzi che ha a disposizione per elaborarlo, andare avanti e ricominciare. A ciò segue il periodo di transizione, che rappresenta il primo vero e proprio passo di accettazione e superamento del fallimento, in cui la persona inizia a concepire tale accadimento come una fonte di conoscenze e prova a utilizzare le competenze e le risorse personali e sociali che possiede per impegnarsi nuovamente in un'attività professionale. Nel successivo stadio di formazione, alla luce del *know-how* acquisito a seguito della comprensione delle dinamiche correlate alla liquidazione dell'azienda, il soggetto impiega queste informazioni per fondare, guidare e dirigere una nuova iniziativa imprenditoriale oppure per riconoscere senso e valore dell'esperienza vissuta. Infine, nella fase di eredità strategica i valori dell'imprenditore, le sue credenze relative al precedente fallimento e ciò che ha appreso diventano parte integrante e fondante la cultura aziendale e il *modus operandi* dell'attività, con effetti positivi o negativi in relazione alla natura e alla qualità di tale bagaglio esperienziale e intellettuale. Risulta pertanto evidente che la liquidazione giudiziale ha il potenziale per influenzare "sia a breve termine che a lungo termine le strategie, i processi, e le routine adottate dagli imprenditori nelle loro nuove imprese" (Amankwah-Amoah et al., 2018, p. 671), celando insegnamenti potenzialmente vantaggiosi per un futuro successo professionale.

Da tale analisi si evince che per l'imprenditore l'esperienza di fallimento imprenditoriale è dolorosa e traumatica ma gli offre anche la possibilità di crescere e di imparare preziose lezioni. Questa auto-formazione non avviene automaticamente, facilmente e istantaneamente (Shepherd, 2003) in quanto per equilibrare costi e benefici, momenti di sofferenza e desideri di ripartenza, è necessario che il soggetto si impegni ad affrontare intenzionalmente e proattivamente la trasformazione in essere. Riuscire a gestire l'incertezza generata da questo passaggio e a transitare verso la polarità "positiva" gli permette di ottenere numerosi benefici soprattutto a lungo termine, essendo la rigenerazione e l'apprendimento due processi strettamente interrelati e interdipendenti, anche se non immediati.

3.3 Le risorse chiave per una transizione efficace

Per sostenere attivamente la sospensione e l'indeterminatezza della transizione, alla persona è richiesto di fare ricorso a determinate abilità possedute o acquisibili. Pertanto, affinché riesca a dare un senso e un significato al fallimento e a superare il primo scoglio rappresentato dalla sofferenza, dalla sensazione di perdita e di disorientamento, può essere importante che sviluppi delle capacità o attinga a delle risorse che la aiutino nella riformulazione di tale evento. Infatti, agire nella transizione implica, "da parte del soggetto, delle competenze: da utilizzare, sotto forma di strategie applicative; da apprendere, in termini di capacità di autosviluppo o di processi autoriflessivi" (Biasin, 2012, p. 24); per affrontare il processo transitorio è necessario "attivare capacità di autonomia e di controllo" (Ivi, p. 26), così come "competenze trasversali quali la capacità critica, il sapersi confrontare con sistemi di riferimento diversi, il saper tollerare le frustrazioni, il saper tollerare il cambiamento, il saper gestire la complessità, l'incertezza" (Ivi, p. 43). A tal proposito Biasin (2012, pp. 65-66), citando la studiosa francese Paul (2002) che ha analizzato le storie di vita di persone impegnate a fronteggiare transizioni professionali involontarie con lo scopo di comprendere quali sono le abilità necessarie per trasformarle in una ripartenza formativa ed esistenziale, evidenzia l'importanza di affrontarle con consapevolezza e riflessività; si sottolinea che "questo lavoro eminentemente auto-formativo viene ricondotto alla sinergia di tre gesti: la riflessività verso di sé, l'azione soggettiva focalizzata sull'identità, l'esigenza di una nuova reciprocità relazionale con gli altri" (Biasin, 2012, p. 66).

L'esito della transizione nel caso del fallimento imprenditoriale non dipende esclusivamente dalle competenze personali o professionali, generali o specifiche, in

quanto un ruolo altrettanto determinante è rappresentato dal contesto sociale e dalle variabili endogene (Bauer, 2016) nonché dall'influenza delle conseguenze negative sull'esistenza dell'imprenditore (Jenkins, 2012). Tuttavia, vi sono alcune risorse a cui egli può attingere o sviluppare che possono aiutarlo nell'affrontare efficacemente tale transito. In questo senso, si rivelano estremamente utili anche le varie forme di accompagnamento, quali la consulenza o le attività di sostegno (Biasin, 2012), volte a supportarlo nel gestire il cambiamento e nel mobilitare e potenziare le abilità necessarie affinché possa conferire a tale evento un nuovo valore.

3.3.1 Le risorse personali

Gli studi presenti in letteratura hanno identificato molteplici variabili personali che facilitano l'imprenditore nel fronteggiare il processo di recupero e di "guarigione" dal fallimento. Tra queste, rivestono un ruolo fondamentale il capitale psicologico, nelle sue dimensioni di speranza, ottimismo, autoefficacia e resilienza, e la *self-compassion*, che lo proteggono dal venire sopraffatto dalle emozioni totalizzanti e lo sostengono nell'affrontare le difficoltà successive.

L'imprenditore che ha sperimentato un fallimento può utilizzare, allenare, sviluppare o incrementare tali risorse al fine di attraversare più agevolmente, facilmente e attivamente la transizione, fino a giungere allo stadio in cui può trasformarla in un'opportunità formativa.

Il capitale psicologico è un costrutto multidimensionale, definito da Luthans, Youssef e Avolio (2007) "come lo stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo" (Luthans et al., p. 3), caratterizzato da quattro risorse: l'autoefficacia, la speranza, la resilienza e l'ottimismo.

La dimensione dell'autoefficacia viene spiegata in termini di convinzione della persona "di possedere le capacità al fine di mobilitare la motivazione, le risorse cognitive, o di compiere le azioni necessarie per eseguire con successo un compito specifico all'interno di un determinato contesto" (Luthans et al., 2007, p. 548). In caso di fallimento imprenditoriale, l'autoefficacia dell'imprenditore nello specifico settore professionale può essere profondamente messa in discussione; tuttavia, l'autoefficacia generale può favorire un'analisi riflessiva sui suoi successi e insuccessi passati, rappresentando l'occasione per comprendere le dinamiche del fallimento, imparare da esso e utilizzare tale conoscenza, insieme a quella derivante dalle esperienze di riuscita, per ripristinare e riconsolidare la fiducia nelle sue capacità (De Hoe, Janssen, 2022).

La speranza, ossia “uno stato motivazionale positivo che deriva dall’interazione tra l’energia focalizzata verso gli obiettivi (*Agency*) e la pianificazione delle strategie per raggiungere gli obiettivi (*Pathways*)” (Snyder, Irving, Anderson, 1991, p. 287, citato in Maeran, 2019, p. 165), può aiutare l’imprenditore a non arrendersi o abbattersi di fronte alla liquidazione giudiziale e a ricercare nuove occasioni per reinserirsi nel mercato lavorativo (De Hoe et al., 2022, p. 5). Infatti, un individuo con elevati livelli di speranza è maggiormente “in grado di mantenere un livello di energia e di motivazione sufficientemente alto per rimodellare i propri obiettivi in modo tale da poter utilizzare il fallimento come punto di partenza per pensare a nuovi modi o percorsi per raggiungere tali obiettivi” (Rhoads, 2016, p. 4).

La resilienza, intesa come “la capacità psicologica positiva di riprendersi dalle avversità, dalle incertezze, dai conflitti e dai fallimenti o anche da un cambiamento positivo, da un progresso e incremento della responsabilità” (Luthans et al., 2007, p. 546), permette al soggetto di affrontare efficacemente la liquidazione giudiziale così come di “guarire” più velocemente da essa (De Hoe et al., 2022). In particolare, tale risorsa, che implica una risposta reattiva e proattiva nei confronti di un accadimento destabilizzante, consente all’imprenditore di reagire, di adattarsi e di ripristinare lo stato di equilibrio iniziale per poi trasformare intenzionalmente il fallimento in un’opportunità (Rhoads, 2016, pp. 5-6).

Laudadio e Mancuso (2015, pp. 183-186), citando Seligman (1996), definiscono l’ultima dimensione del capitale psicologico, l’ottimismo, come uno stile di attribuzione con cui le persone spiegano le cause di un avvenimento che hanno vissuto. In particolare, lo stile attributivo ottimistico differisce da quello pessimistico in quanto gli individui ottimisti ritengono che gli eventi negativi siano il risultato di cause transitorie e circoscritte, correlate a una spiegazione specifica e dipendenti da fattori esterni, mentre quelli positivi di cause permanenti (come capacità o competenze personali), pervasive e attribuibili a sé stessi. In caso di fallimento, gli ottimisti “sono in grado di classificare le informazioni, di stabilire i fatti, di imparare dai loro errori, di accettare ciò che non possono modificare e di andare avanti” (De Hoe et al., 2022, p. 5). Inoltre, alla luce del fatto che essi tendono ad accogliere benevolmente i cambiamenti e a focalizzarsi sugli aspetti favorevoli anche di fronte ad avvenimenti avversi, hanno una maggiore probabilità di interpretare la liquidazione giudiziale come un’occasione per raggiungere futuri risultati di successo (Ibidem).

In sintesi, da questi risultati emerge che le dimensioni che caratterizzano il costrutto del capitale psicologico possono aiutare l'imprenditore ad affrontare con proattività il fallimento, dal momento che ne promuovono la comprensione, lo aiutano a gestirne le conseguenze (mitigandone gli effetti) e a trasformarlo in un trampolino di apprendimento, auto-consapevolezza e sviluppo.

La seconda importante risorsa che può sostenere il soggetto nel fronteggiare la liquidazione giudiziale è la *self-compassion*, definita da Kristin Neff (2003) come la compassione verso sé stessi che “implica essere toccati e aperti alla propria sofferenza, senza evitare o disconnettersi da essa, generando il desiderio di alleviare la propria sofferenza e di guarirsi con gentilezza. La *self-compassion* implica anche avere una comprensione non giudicante del proprio dolore, delle proprie inadeguatezze e fallimenti, così che la propria esperienza sia vista come parte della più ampia esperienza umana” (Neff, 2003, p. 87). Secondo l'Autrice, questa risorsa è composta da tre dimensioni: la gentilezza verso sé stessi (*self-kindness*), la capacità di vedere la connessione tra le proprie esperienze di vita e quelle del resto dell'umanità (*common humanity*) e l'abilità di mantenere un equilibrio dei propri sentimenti a fronte di esperienze dolorose (*mindfulness*).

In particolare, Shepherd e Cardon (2009) e Shepherd, Williams, Wolfe e Patzelt (2016) ritengono che la *self-compassion* possa aiutare e supportare l'imprenditore nel processo di reinterpretazione dell'esperienza negativa del fallimento, poiché gli permette di non giudicarsi in modo eccessivamente critico, svilente o distruttivo ma di adottare, all'opposto, una prospettiva compassionevole e gentile verso di sé, grazie alla quale scindere l'evento di insuccesso dalla valutazione e dalla considerazione complessiva della propria persona. Ciò riduce i costi e le conseguenze avverse del fallimento aziendale, apre alla possibilità di poter elaborare con maggiore efficacia e consapevolezza le informazioni contenute in esso – senza l'interferenza di reazioni emotive totalizzanti o di auto-stigmatizzazioni – e promuove il senso di cura verso sé anziché l'autocritica. Grazie a tali aspetti, l'individuo è motivato a rispondere in modo adattivo all'accaduto e a perseguire lo scopo di migliorarsi, anche modificando comportamenti ritenuti inefficaci.

Inoltre, gli Autori affermano che la consapevolezza che le persone sono tra loro connesse e possono vivere esperienze simili, così come è concettualizzato dalla dimensione di *common humanity*, diminuisce la sensazione di isolamento dell'imprenditore. Oltre a ciò, questo senso di umanità condivisa sotto forma di “comune sentire” lo facilita nella ricerca di un supporto o di un affiancamento esterno, da cui

potrebbe ricevere sostegno e aiuto durante il processo di comprensione e affrontamento di questa transizione.

Infine, Shepherd e colleghi (2009) e Shepherd e colleghi (2016) sostengono che, grazie alla *self-compassion*, l'imprenditore può mantenere le emozioni in uno stato di equilibrio, senza esserne sopraffatto; ciò gli consente di focalizzarsi sulle modalità con cui trasformare il fallimento in chiave "positiva" invece che sui sentimenti negativi conseguenti alla perdita dell'attività.

Pertanto, la *self-compassion* permette all'individuo di reagire alla liquidazione giudiziale in un modo tale da promuovere una riflessione non giudicante sulle dinamiche ad essa correlate e tale da attenuare i vissuti dolorosi, di colpa e di vergogna provati, favorendo, di conseguenza, il suo processo di "guarigione" e di ricominciamento.

3.3.2 Le forme di accompagnamento

Quando la persona attraversa delle transizioni che la pongono in una condizione di profonda fragilità, il sostegno e i legami sociali risultano essere delle inestimabili risorse potenzialmente capaci di diminuire l'impatto destabilizzante del cambiamento. Ad esempio, nel modello delle "4S" (*situation, self, support, strategies*) sviluppato da Nancy Schlossberg nel contesto del *counselling* vengono identificate quattro dimensioni che influenzano la capacità dell'individuo di affrontare una transizione: la situazione, l'identità personale, il supporto sociale e le strategie. In particolare, il supporto, concettualizzato in termini di relazioni intime, familiari e istituzionali, risulta essere uno strumento prezioso che può facilitare la persona nel gestire in maniera efficace l'avvenimento e le emozioni ad esso conseguenti; può essere fonte di aiuto e affetto da cui ricevere un riscontro onesto e sincero, utile anche per promuovere la comprensione di quanto accaduto (Anderson, Goodman, Schlossberg, 2012, pp. 67-93, citato in Biasin, 2012, p. 167).

Pertanto, di fronte a eventi traumatici, vulnerabilità e sensazioni di perdita di identità può essere che la persona necessiti di un sostegno esterno che le offra sia un accompagnamento durante il periodo transizionale sia una serie di strumenti e competenze per vivere con proattività tale processo. Come suggerito da Biasin (2012), suddette "forme di accompagnamento, nel facilitare il passaggio da una fase all'altra e nel controllare le transizioni nei differenti ambiti in cui avvengono, si propongono di restituire agli adulti la parte di soggettività messa in crisi dalla confusione e dalla carenza di una direzione evolutiva" (Biasin, 2012, p. 43) e di assisterli "in un cammino verso il

cambiamento” (Ivi, p. 59), promuovendo un lavoro volto a ricostruire il progetto di vita esistenziale e professionale interrotto, al fine di trasformare la discontinuità in un rafforzamento. Perciò, secondo l’Autrice, i percorsi educativi e le pratiche di supporto – come il *coaching*, il *counseling*, il *mentoring* e l’orientamento – possono aiutare la persona a gestire il cambiamento, ad accogliere la transizione e a sviluppare o potenziare delle risorse con cui governarla e direzionarla; inoltre, poiché il senso di mancanza di certezze può indurre il soggetto all’immobilizzazione e all’isolamento, a giacere in una posizione di stallo e indefinitezza, esse risultano essenziali anche per restituire agli individui la perdita possibilità di pensiero e di azione, in un’ottica di mobilitazione sociale e professionale.

La necessità di un sostegno esterno è particolarmente evidente nel caso di fallimento imprenditoriale poiché, oltre a rappresentare una rottura identitaria e una perdita emotivamente e psicologicamente dolorosa per l’imprenditore, è un evento giudicato socialmente e criticato collettivamente; tale dimensione di stigmatizzazione, spesso associata a una perdita di legami nella rete sociale del soggetto, può rappresentare un ulteriore e insidioso ostacolo nel percorso di fronteggiamento di questa esperienza (Ucbasaran et al., 2013).

Consapevoli dell’importanza di promuovere una “cultura del fallimento”, non in senso dispregiativo né come scusa, in cui la condanna pubblica e la discriminazione degli imprenditori che hanno fallito vengono sostituite dalla tolleranza e dalla comprensione, in Europa stanno nascendo sempre più associazioni e istituzioni volte ad aiutarli e supportarli. Tali enti sono guidati dal nobile proposito di offrire una forma di accompagnamento finalizzata a sostenere nell’affrontare la perdita dell’impresa, nell’elaborarla e, infine, nel riuscire a reinterpretarla come un’opportunità. In Italia, un esempio di positivo rilievo è l’Associazione *100.000 Ripartenze ONLUS* – fondata nel 2019 a Treviso sulle orme dell’Associazione francese *60.000 Rebonds* – che si propone, tramite un affiancamento da parte di oltre 200 professionisti volontari esperti in diversi settori, di aiutare gli imprenditori con un’esperienza di liquidazione giudiziale o di crisi imprenditoriale ad uscire dalla dinamica negativa e dolorosa innescata da tali eventi e a ricostruire un progetto di vita personale e professionale.

Il processo di ripartenza proposto dall’Associazione, della durata di 12 mesi, si articola in sessioni di *wellbeing*, di *coaching* e di *mentoring*, sia individuali che di gruppo. Le prime concernono il rafforzamento degli aspetti psicologici, mentali ed emotivi del soggetto, soprattutto in relazione allo sviluppo della consapevolezza di sé e delle risorse

attivabili, con il primario scopo di aiutarlo a ricostruire la fiducia in sé stesso e nelle sue capacità per ritrovare il benessere perduto e per elaborare il trauma vissuto. Mentre quelle di *coaching* e di *mentoring* sono volte a sostenerlo nella formulazione di un nuovo piano di carriera, al fine di facilitarne il riposizionamento nel mercato lavorativo. Dunque, le persone vengono accompagnate durante tale sfidante transizione mediante azioni dirette a valorizzare sia il loro potenziale di sviluppo e di crescita – tramite “un lavoro di riscoperta di sé in cui ci si mette in discussione, si curano le ferite emozionali, si fa squadra, si allargano gli orizzonti e le opzioni, si imparano nuove abilità, costruendo la propria ‘cassetta degli attrezzi’, per poi salpare verso altre destinazioni e sfide” (Pallas, 2022, p. 75) – sia la loro inclusione professionale – tramite formazioni specialistiche ma anche attraverso la creazione di “partnership con istituti che possono concedere piccoli prestiti a imprenditori, quelli che hanno un’idea, una buona idea di ripartenza, ma non l’hanno ancora concretizzata in un progetto e in un *business plan*, quelli che, con tutta l’anima, vorrebbero ripartire, ma non hanno a chi appoggiarsi e nessuno su cui contare” (Pallas, 2022, p. 67). Nello specifico, l’accompagnamento da parte dell’Associazione *100.000 Ripartenze ONLUS* è strutturato in: 7 sessioni di *coaching* da 1 ora e mezza; 8 sessioni di *mentoring* da 2 ore; incontri con esperti con competenze in varie aree, come quella legale, digitale e fiscale; partecipazione a comitati di sviluppo collettivi in cui confrontarsi con altri imprenditori e a *workshop* tematici in cui formarsi su determinati argomenti, come la preparazione del *Curriculum Vitae*. Al termine di questo percorso annuale, viene realizzato un bilancio volto a valutare quanto realizzato.

Oltre a offrire agli imprenditori una preziosa forma di supporto pratico che facilita il processo di superamento del trauma e di ricominciamento, in modo da permettere loro di giungere ad una fase di rinascita successiva, l’Associazione rappresenta anche una delle più potenti voci in Italia e in Europa che contribuisce a promuovere e a diffondere nella società e nella cultura occidentale una visione “positiva” della liquidazione giudiziale, in cui viene particolarmente incentivata la possibilità di “riemergere” dal fallimento per crescere e ripartire (Pallas, 2022).

In conclusione, la trasformazione del fallimento, ovvero un evento negativo, in un’opportunità, ovvero in un’occasione di auto-formazione positiva, rappresenta un percorso lungo e complesso, ma non per questo irrealizzabile. Nella dinamica transitoria, l’imprenditore può essere supportato sia attingendo ad aiuti esterni, quali le diverse tipologie di accompagnamento offerte da associazioni e professionisti, sia a qualità personali, come il capitale psicologico e la *self-compassion*. Queste risorse possono

aumentare la probabilità e la possibilità che egli riesca ad affrontare con proattività l'esperienza di liquidazione giudiziale per conferirle il senso e la direzione desiderata e auspicata, anziché limitarsi a subire passivamente.

CAPITOLO IV

UN CAPITOLO DI CRESCITA: IL POTENZIALE FORMATIVO DELLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE

“Non perdo mai: o vinco o imparo”.

Nelson Mandela

4.1 La scuola del fallimento

Jason Cope, nel suo celebre studio pubblicato nel 2011 sull'apprendimento dal fallimento aziendale, constata che quest'ultimo “rappresenta una delle esperienze di apprendimento più difficili, complesse e allo stesso tempo preziose in cui [...] [gli imprenditori] avranno mai la (s)fortuna di impegnarsi” (Cope, 2011, p. 620); l'Autore evidenzia come tale evento indesiderabile abbia in sé il potenziale per diventare uno stimolo formativo e di crescita.

L'apprendimento imprenditoriale è “concettualizzato come un processo dinamico di consapevolezza, riflessione, associazione e applicazione” (Cope, 2005, p. 387), mediante il quale il soggetto acquisisce informazioni e sviluppa modelli comportamentali e risolutivi che gli permettono di migliorare la prestazione professionale futura (Ibidem). Bauer (2016), citando Politis (2005), lo definisce come un risultato che contraddistingue e definisce l'intero percorso di carriera della persona, dal momento che “le esperienze di avvio [di un'azienda], di gestione, di criticità o di svantaggio ampliano e influenzano positivamente le [sue] conoscenze e il processo decisionale strategico” (Bauer, 2016, p. 35). Pertanto, per l'imprenditore l'accadimento critico della liquidazione giudiziale può diventare un'occasione auto-educativa (Shirshitskaia, Zhou, Zhang, 2021; Amankwah-Amoah et al., 2018; Cope, 2011).

In generale, l'apprendimento dal fallimento aziendale avviene quando le persone “possono utilizzare le informazioni disponibili sul perché l'impresa è fallita (informazioni di feedback) per rivedere le loro conoscenze esistenti su come gestire efficacemente la loro azienda (conoscenze sul lavoro autonomo) – cioè, per rivedere le supposizioni relative alle conseguenze di precedenti valutazioni, decisioni, azioni e inazioni” (Shepherd, 2003, p. 320). Per l'imprenditore, le lezioni formative ottenibili dall'analisi della liquidazione giudiziale rappresentano una bussola e una guida nelle sue successive attività professionali (Amankwah-Amoah et al., 2018), poiché consentono di “espandere la gamma dei potenziali comportamenti [...], rivedere le pratiche precedentemente

inefficaci, evidenziare gli errori e aumentare le competenze e le conoscenze sul processo imprenditoriale” (Cope, 2011, p. 618). Pertanto, secondo Cope (2011, p. 618), esse promuovono sia la ridefinizione del concetto di sé del soggetto sia la revisione delle credenze relative al modo con cui costruire iniziative imprenditoriali di successo, dal momento che gli permettono di ottenere una migliore consapevolezza delle sue qualità, capacità, potenzialità e limiti, di scoprire nuovi approcci imprenditoriali e di modificare conseguentemente le strategie professionali al fine di agire più efficacemente nel settore di riferimento.

Sebbene il campo principale in cui mettere in pratica le informazioni acquisite riguarda la direzione di un'attività imprenditoriale, esse possono essere utili e vantaggiose per la persona anche per operare in altri ambienti lavorativi o per affrontare eventi critici di varia natura (Lattacher et al., 2020), trasferendole, dunque, a contesti diversi come quello della consulenza aziendale o del *coaching*.

Imparare dal fallimento è un obiettivo auspicabile e desiderabile per gli imprenditori, sebbene non sia un esito scontato, automatico e necessariamente produttivo di tale esperienza (Shepherd, 2003): alcuni di essi potrebbero non riuscire a conseguire alcun tipo di insegnamento, mentre altri potrebbero trarre apprendimenti sbagliati o basati su preconcetti e convinzioni fallaci (Baumard, Starbuck, 2005; Cope, 2005; Shepherd, 2003). Inoltre, come precedentemente constatato, per trasformare la liquidazione giudiziale in uno stimolo formativo le persone devono essere in grado di analizzarla, ovvero di riconoscere le informazioni in essa contenute e di attivare procedure riflessive e auto migliorative. Tuttavia, tale processo di *sensemaking* può essere stressante e traumatico, in quanto implicante delle dinamiche che mettono in discussione le convinzioni, i valori e l'identità dell'individuo stesso, le quali possono innescare conseguenze emotivamente e psicologicamente dolorose che non gli consentono di affrontare proattivamente ed efficacemente l'evento e, quindi, di reinterpretarlo in modo educativo (Cope, 2005). È altresì necessario sottolineare che il fallimento non costituisce di per sé una forma di apprendimento e che fallire non è sufficiente a garantire conoscenze (Kolb, 2015); infatti, come suggerisce Pantaleo (2018) sulla base dello studio di illustri autori quali Kolb, Dewey e Freire, non si può assegnare all'esperienza un valore formativo a priori poiché “si deve tener conto dei contesti attraverso e dai quali si apprende, del coinvolgimento e della partecipazione personali, dell'interazione dovuta al giudizio preventivo di efficacia, dalla rielaborazione anche in gruppo, sia durante che dopo essersi messi alla prova” (Pantaleo, 2018, p. 224). Infine, imparare dal

fallimento aziendale è un processo “distintamente personale” (Cope, 2011, p. 617), “su misura e individualizzato che non può essere insegnato, semplicemente raggiunto attraverso la pratica” (Kriegesmann, Kley, Schwering, 2005, citato in Walsh, Cunningham, 2017, p. 692).

Nonostante queste potenziali difficoltà, se l'imprenditore riesce a comprendere criticamente il significato di tale evento può ottenere molteplici effetti positivi in termini di apprendimenti a lungo termine, di seguito descritti.

4.2 Gli elementi dell'apprendimento: contenuti e modalità

Tra i modelli presenti in letteratura che si propongono di spiegare gli specifici risultati educativi acquisibili dalla liquidazione giudiziale, quello proposto da Jason Cope (2003, 2005, 2011) è uno dei più completi e con maggiori evidenze empiriche. Secondo l'Autore, dall'analisi di tale accadimento gli imprenditori possono trarre conoscenze primariamente in quattro aree: 1) il sé; 2) l'impresa fallita; 3) le relazioni sociali; 4) la direzione e amministrazione aziendale.

Nella sfera personale, tale auto-formazione consente al soggetto di giungere ad una più profonda conoscenza di sé stesso, in termini di punti di forza e debolezza, abilità, atteggiamenti, credenze, interessi, motivazioni, bisogni e obiettivi (Cope, 2005, 2011). Ad esempio, i risultati dello studio di Walsh e Cunningham (2017, p. 699) mettono in luce il fatto che il fallimento ha permesso agli imprenditori di diventare più ottimisti e umili e di avere più pazienza e fiducia in sé stessi. Singh, Corner e Pavlovich (2007) evidenziano che gli imprenditori con un'esperienza di liquidazione giudiziale da loro intervistati hanno riportato “di essere più realistici riguardo alla propria personalità e abilità” (Singh et al., 2007, p. 340) e di possedere una maggiore consapevolezza in merito a quali loro caratteristiche personali sono positivamente correlate ad un'efficace gestione d'impresa e quali no.

Per Cope (2003, 2005, 2011), il secondo esito formativo riflette la comprensione da parte del soggetto dei fattori e delle motivazioni correlate alla liquidazione giudiziale (ad esempio, in riferimento a strategie e processi operativi inefficaci adottati nell'amministrazione aziendale e a errori commessi). Generalmente, ciò comporta lo sviluppo di una superiore capacità dell'imprenditore nell'identificazione e nel monitoraggio dei potenziali segnali di allarme che potrebbero minacciare la sopravvivenza dell'impresa e di una migliore cognizione rispetto a quali sono i requisiti e gli aspetti principali che permettono ad un'azienda di prosperare e crescere e quali,

invece, ne mettono a rischio l'esistenza (Amankwah-Amoah, Khan, Ifere, Nyuur, Khan, 2022).

L'area sociale dell'apprendimento riguarda la sfera delle relazioni interpersonali: l'imprenditore può imparare come gestire in modo ottimale e proficuo i rapporti professionali, sia all'interno dell'azienda (ad esempio, in termini di esercizio della leadership nei confronti di dipendenti e colleghi) sia con gli *stakeholder* esterni (ad esempio, in termini di *partnership* o collaborazioni con clienti e fornitori) (Cope, 2011). Ovvero, essa concerne il riconoscimento dell'importanza, per la prosperità di un'impresa, di sviluppare un *network* di conoscenze affidabile e la capacità del soggetto di “costruire e mantenere preziose relazioni” (Amankwah-Amoah et al., 2022, p. 1738), che, come suggerito da Politis (2005), possono aumentare sensibilmente sia le probabilità di successo lavorativo che quelle di individuare interessanti opportunità professionali. Ad esempio, i risultati dello studio condotto da Atsan (2016) indicano che l'esperienza di liquidazione giudiziale ha avuto un impatto significativo sui legami interpersonali degli imprenditori, in quanto li ha resi più cauti nello scegliere le persone di cui fidarsi e, parallelamente, più consapevoli della necessità di creare solide reti sociali, sia per ricevere consigli e risorse sia per meglio gestire l'azienda.

Infine, gli apprendimenti sull'imprenditorialità e sul fare impresa si riferiscono a risultati “generalizzabili che trascendono il contesto di fallimento specifico dei partecipanti [allo studio sull'apprendimento dal fallimento aziendale], avendo un valore continuativo che li rende meglio attrezzati per gestire le iniziative imprenditoriali” (Cope, 2011, p. 616). Questi insegnamenti riguardano, dunque, una gamma diversificata “di competenze commerciali che vanno dalla pianificazione, al marketing, alle risorse umane e alla finanza” (He et al., 2021, p. 160) e che permettono al soggetto di acquisire una conoscenza professionale più ampia e globale. Ad esempio, sono associati all'ottenimento di: una migliore capacità di direzione aziendale, un'ottimizzazione delle strategie manageriali e amministrative, una più accurata comprensione delle sfide insite nel mercato (Cope, 2011; Cope, 2005), una maggiore abilità nell'identificare e sfruttare le occasioni imprenditoriali e le opportunità commerciali (Atsan, 2016; Yu, Chen, Nguyen 2014) così come nel negoziare con i *venture capitalist* (Nahata, 2019, citato in Lattacher et al., 2020).

Oltre a trattare gli specifici output formativi, la letteratura riporta anche le principali modalità di apprendimento attraverso cui il soggetto può conseguirli, distinguendo quello esperienziale, trasformativo, a doppio ciclo e narrativo.

L'apprendimento esperienziale viene definito come un processo, articolato in quattro stadi – esperienza concreta, osservazione riflessiva, concettualizzazione astratta e sperimentazione attiva – attraverso cui la persona trasforma un'esperienza reale e diretta che ha vissuto in conoscenza, ossia in insegnamenti da applicare in futuro (Kolb, 2015). Secondo questo approccio, imparare dal fallimento richiede all'imprenditore di mettere in atto dei “comportamenti di apprendimento specifici che si verificano durante le fasi successive del processo di apprendimento esperienziale” (Lattacher et al., 2020, p. 1112); in particolare, è necessario che egli rifletta sull'accadimento e che ne comprenda i significati e le implicazioni al fine di riuscire a cogliere le lezioni costruttive in esso contenute, che potranno successivamente essere messe in pratica e utilizzate in una nuova iniziativa imprenditoriale o in altri contesti lavorativi (Munawaroh, Indarti, Ciptono, Nastiti, 2023; Uriarte et al., 2023; Lattacher et al., 2020; Simmons, Carr, Hsu, Shu, 2016; Politis, Gabrielsson, 2009). Tramite questo apprendimento, gli imprenditori possono acquisire informazioni e competenze sia in ambito personale che sociale e professionale (Lattacher et al., 2020); come dimostrato, ad esempio, dai risultati dello studio condotto da He e Krähenmann (2021), secondo cui essi “imparano dai loro fallimenti aziendali attraverso un processo esperienziale, in cui sviluppano la conoscenza di sé stessi, dell'impresa e delle relazioni di rete trasformando l'esperienza di fallimento” (He et al., 2021, p. 153).

La liquidazione giudiziale può diventare per il soggetto un'occasione di crescita anche mediante l'apprendimento trasformativo, concettualizzato da Jack Mezirow (1997) come un tipo di formazione innescato da un dilemma disorientante (quale è la bancarotta di un'azienda) che lo porta a cambiare o riformulare le prospettive di significato – cioè i sistemi di riferimento che utilizza per strutturare la sua esistenza e dare senso a ciò che vive – al fine di renderle più adatte a interpretare l'accaduto dilemmatico. Biasin (2016), citando Mezirow (2003), afferma che tale apprendimento si struttura in un processo di riflessione critica tramite cui la persona rivaluta e riesamina gli assunti con cui abitualmente interpreta e spiega la realtà per poterle conferire un significato diverso. Secondo Cope (2011), ciò permette all'imprenditore sia di mettere in atto “profondi cambiamenti ‘nel sé’ in relazione alla comprensione personale e all'autoconsapevolezza” (Cope, 2011, p. 617) sia di ottenere lezioni nella sfera delle relazioni interpersonali.

I risultati educativi possono prendere forma anche attraverso l'apprendimento a doppio ciclo o *double loop learning*, come definito da Argyris e Schön (1978). Citando questi ultimi, Cope (2011) afferma che esso si verifica quando il soggetto, a seguito di un'analisi

riflessiva, mette in discussione le sue convinzioni e valori e, conseguentemente, modifica i processi di pensiero e di condotta che solitamente utilizza affinché possano diventare più efficaci (Cartwright, 2002). Tale tipologia di apprendimento consente all'imprenditore sia di raggiungere una migliore preparazione professionale, in ragione della comprensione delle dinamiche che hanno causato il fallimento stesso, sia di trarre insegnamenti a livello sociale (Cope, 2011).

L'approccio narrativo enfatizza il ruolo delle storie come modalità di apprendimento: si basa sull'idea che raccontare delle esperienze vissute rappresenti per il soggetto una fonte di informazioni, dal momento che è un mezzo attraverso cui egli può riflettere e attribuire ad esse un significato per poi creare delle connessioni tra tali accadimenti e dei concetti (Clark, Rossiter, 2008). Per gli imprenditori, la narrazione della crisi aziendale fornisce gli strumenti "per l'elaborazione sia cognitiva che emotiva del fallimento" (Mantere, Aula, Shildt, Vaara, 2013, p. 459), ovvero è il "fulcro tra l'elaborazione psicologica del fallimento e la sua costruzione sociale" (Ivi, p. 460) ed un'occasione per comprendere quanto accaduto. Suddetti racconti "modellano chi [gli imprenditori] diventano, poiché [...] cambiano non solo il modo in cui gli altri li vedono, ma anche il modo in cui essi si vedono" (Saylor, Lahiri, Warnick, Baid, 2023, p. 399), portando a mutamenti nella concezione del sé. Ad esempio, lo studio di Saylor e colleghi (2023) dimostra che dopo il fallimento alcuni individui abbandonano l'identità di imprenditori, mentre altri cercano di mantenere e ricostruire questa distintività identitaria sia continuando a identificarsi come tali sia attraverso il coinvolgimento in iniziative di stampo imprenditoriale. Inoltre, secondo gli Autori, la narrazione dell'esperienza di liquidazione aziendale permette loro di capire le ragioni correlate alla perdita dell'attività, di ragionare sulle azioni che avrebbero potuto intraprendere per evitare ciò e anche di acquisire nuove competenze relativamente all'imprenditoria e alla gestione aziendale.

In conclusione, tutte le tipologie di apprendimento esposte rendono conto, seppur con particolarità, che per apprendere dal fallimento è necessario che l'imprenditore metta in atto dinamiche di analisi e riflessione critica che gli consentano di capire l'evento e di assegnargli un significato educativo. Tale percorso auto-formativo e di *sensemaking* è condizionato da alcune variabili che possono inibirlo o facilitarlo, di seguito descritte.

4.3 Sfide nell'apprendimento: identificazione degli ostacoli

In letteratura sono stati identificati dei fattori che possono interferire negativamente con il tentativo dell'imprenditore di trasformare il fallimento in un'occasione conoscitiva.

Una prima significativa barriera è rappresentata dalle emozioni e dall'entità delle conseguenze che egli deve fronteggiare a seguito della liquidazione giudiziale: i sentimenti particolarmente intensi e dolorosi così come le gravose implicazioni possono impedirgli di compiere un esame logico e lucido della situazione (Cope, 2011, p. 613) e possono depauperare le sue energie e risorse (Wei, Chen, Zhang, Gong, 2019; Jeng, Hung, 2019; Jenkins, 2012; Cope, 2011). Di conseguenza, esse ostacolano il percorso di crescita personale e professionale del soggetto soprattutto perché, interferendo con il processamento e l'elaborazione delle informazioni, tendono a far sì che la sua attenzione sia incentrata su di esse invece che sui contenuti potenzialmente costruttivi insiti nell'evento (Shepherd, 2003). Perciò, come dimostrato da Lafuente e colleghi (2018, p. 8), quanto più gli imprenditori sperimentano il fallimento in modo traumatico, tanto più ciò impedisce che la dinamica di auto-formazione e di presa di distanza da emozioni totalizzanti o che offuscano la razionalità o il ragionamento si realizzino.

Un'ulteriore variabile che influenza l'apprendimento riflette un'insufficiente volontà e capacità di imparare dell'imprenditore: ciò può dipendere sia da alcune sue caratteristiche di personalità, come il narcisismo (Liu et al., 2021), sia essere conseguenza degli esiti avversi della liquidazione dell'azienda, come la perdita di autostima (Zhang, Wang, Feng, Zhang, Wang, 2022). In particolare, il narcisismo agisce contrastando il processo di analisi del fallimento e quello di riconoscimento e assimilazione dei dati in esso contenuti, dal momento che l'imprenditore narcisista tende a utilizzare delle strategie di coping che limitano la riflessione critica e, conseguentemente, la stessa possibilità di imparare, con lo scopo di non nuocere e mantenere l'immagine positiva che ha di sé (Liu et al., 2021). Invece, come già constatato, le implicazioni personali e identitarie negative interferiscono con la motivazione e con la forza psicologica dell'individuo di riconfigurare tale evento "positivamente" (Zhang et al., 2022).

Per la persona, la possibilità di apprendere dal fallimento è condizionata anche da variabili contestuali (Cope, 2005), con particolare riferimento ai valori e alle norme collettive e al modo in cui l'ambiente circostante le offre sostegno o, al contrario, la discrimina. Infatti, come rilevato nei capitoli precedenti, il contesto socioculturale influenza profondamente la risposta del soggetto alla perdita dell'attività, ovvero l'interpretazione e il valore che egli attribuisce all'accaduto (He et al., 2021; Bauer, 2016); di conseguenza, esso fornisce anche la cornice entro cui si compie il suo percorso di auto-formazione e di ricominciamento, plasmando il modo in cui si manifesta la sua crescita educativa e la sua ripartenza (Heinze, Boers, Stellmacher, Platt, 2022). Per tali

motivi, lo stigma sociale è una significativa barriera che non solo limita la possibilità dell'imprenditore di acquisire nuove conoscenze ma incide anche sul modo in cui queste ultime vengono successivamente utilizzate (He et al., 2021). Questo perché i giudizi negativi e discriminanti da parte della società amplificano l'entità e l'impatto dei diversi costi che egli si trova ad affrontare, impedendogli di intraprendere un'analisi critica di tale evento e di reinterpretarlo come uno strumento di miglioramento personale e professionale. Inoltre, non gli consentono "di utilizzare la lezione più preziosa del precedente fallimento aziendale: avviare una nuova attività" (He et al., 2021, p. 162), in quanto causano molteplici difficoltà nel riuscire a trovare i finanziamenti necessari per la fondazione di una nuova impresa e sono origine di una diffusa riluttanza sociale ad affidarsi e fidarsi di un'azienda diretta da una persona che in passato ha fallito; ciò significa che lo stigma condiziona e determina anche le decisioni future e le opportunità lavorative del soggetto, poiché è sovente associato alla decisione di non continuare la carriera imprenditoriale (Simmons et al., 2014).

Infine, per capire il modo in cui l'imprenditore fa fronte alla liquidazione giudiziale e le assegna un preciso valore non si può prescindere dall'analisi della sua storia professionale (Minniti, Bygrave, 2001, citato in Cope, 2011). Infatti, Cope (2005, p. 378), citando Mezirow (1991, p. 1), afferma che, nonostante la capacità dell'essere umano di conferire significato alle esperienze fatte, egli deve partire dalle informazioni che gli sono state fornite e operare all'interno dei limiti e dei confini imposti dai suoi precedenti apprendimenti e vissuti. Da questa prospettiva, emerge che situazioni di criticità professionale sperimentate in passato possono minacciare e compromettere la fiducia che egli nutre in sé stesso, portando a paralizzanti vissuti di paura di fallire (Cacciotti, Hayton 2014), interferendo con la capacità di fronteggiare efficacemente e proattivamente la corrente procedura di liquidazione aziendale e ostacolando il successivo rientro imprenditoriale (Cardon et al., 2011; Shepherd, Cardon, 2009, citati da Amankwah-Amoah et al., 2022). Ovvero, un *background* lavorativo in cui vi sono episodi di insuccesso può innescare delle dinamiche che limitano la possibilità del soggetto di trasformare il fallimento in chiave educativa, soprattutto perché ne aumentano la fragilità e l'insicurezza, lo portano a non avere stima di sé o delle proprie capacità, lo rendono restio a fondare una nuova attività, ne danneggiano il morale e ne intensificano le emozioni negative, le quali, come constatato in precedenza, svolgono un ruolo importante nell'ostacolare l'apprendimento e il benessere dell'imprenditore (Pan, Tsai, Popan, Chang, 2022; Amankwah-Amoah et al., 2022).

In conclusione, nel percorso volto a ridefinire il fallimento aziendale in uno strumento “positivo” di ricominciamento, miglioramento e crescita gli imprenditori possono incontrare diverse difficoltà, tra cui quelle summenzionate, che rendono loro complesso trarre dall’accaduto delle preziose lezioni formative (Amankwah-Amoah, 2018; Walsh, Cunningham, 2016; Pretorius, Le Roux, 2011; Cope, 2005; Shepherd, 2003).

4.4 Prospettive positive: i fattori che promuovono l’apprendimento

Così come ci sono dei fattori che inibiscono e ostacolano l’apprendimento dell’imprenditore, ce ne sono altri che possono, invece, promuoverlo e facilitarlo. Tra questi, vi è il capitale sociale (Pan et al., 2022), definito come l’insieme delle risorse sociali, effettive o potenziali, che derivano dal possedere una rete stabile e duratura di relazioni, più o meno istituzionalizzate, basate sull’interconnessione e sulla reciproca conoscenza tra le persone (Bourdieu, 1980, p. 2). Esso svolge un ruolo importante nella riduzione delle sensazioni di isolamento e solitudine che caratterizzano il vissuto del soggetto a seguito del fallimento, facilitando, quindi, anche le dinamiche di “guarigione” dal dolore e di ricominciamento (Pan et al., 2022; Wei et al., 2019; Cope, 2011): poter contare su un *network* sociale supportivo gli permette di superare con maggiore facilità le avversità, essendo motivo di affetto, aiuto e sostegno (Dias et al., 2019, p. 115) e di promuovere la riflessione e comprensione dell’evento, rappresentando una fonte di opinioni, consigli e suggerimenti (Taylor, Thorpe, 2004, citato in Bauer, 2016). Questi molteplici benefici apportati dal capitale sociale rendono conto delle ragioni per cui alcuni imprenditori riescono a riprendersi più velocemente dal fallimento rispetto ad altri (Shepherd, 2003).

Altrettanto importante è il capitale psicologico, definito “come lo stato di sviluppo psicologico positivo di un individuo” (Luthans et al., p. 3), le cui risorse di autoefficacia, speranza, resilienza e ottimismo contribuiscono a ridurre l’impatto delle conseguenze negative della liquidazione giudiziale sulla qualità di vita dell’individuo e, al contempo, favoriscono le dinamiche che gli consentono di ottenere risultati costruttivi e formativi, come approfondito in precedenza (De Hoe et al., 2022).

Nel favorire l’apprendimento, secondo Byrne e Shepherd (2015), sono rilevanti anche alcune strategie cognitive, tra cui le abilità metacognitive – in tale contesto, con “metacognizione” si intende “la consapevolezza, il controllo e il processo di riflessione [della persona] sul suo pensiero” (Byrne et al., 2015, p. 392) – il pensiero analogico – che riflette la capacità di trovare somiglianze tra differenti situazioni e di trasferire le

informazioni acquisite in una circostanza ad un'altra – e la complessità cognitiva – ovvero, la tendenza a percepire, descrivere e interpretare gli eventi in modo elaborato e approfondito. Nel caso della liquidazione giudiziale, l'adozione di queste strategie può facilitare l'imprenditore nella comprensione e nell'attribuzione di un significato formativo al fallimento così come nella successiva applicazione delle conoscenze ottenute a nuovi ambiti o contingenze.

Come precedentemente riportato, gli episodi lavorativi passati dell'individuo rappresentano una fonte di dati a cui egli può attingere per capire come affrontare e gestire l'esperienza critica della liquidazione giudiziale; pertanto, se una storia professionale negativa inibisce l'apprendimento, una positiva rappresenta un importante fattore che lo promuove. Da questa prospettiva si può constatare che, solitamente, gli imprenditori che hanno diretto e posseduto diverse attività imprenditoriali sono maggiormente propensi a concepire il fallimento, oltretutto come un fatto sfavorevole, come un trampolino per la crescita e l'apprendimento (Politis, 2008, p. 483). In aggiunta, anche precedenti esiti di riuscita rivestono un ruolo importante nel favorire il processo di "guarigione" del soggetto, in quanto rappresentano un punto di riferimento basato sui risultati che egli può utilizzare come fonte di rassicurazione, conforto e sicurezza (Cope, 2011, p. 614). Perciò, il *curriculum* professionale dell'imprenditore condiziona significativamente la sua reazione alla liquidazione giudiziale: più esperienze nel campo dell'amministrazione aziendale gli consentono di vederla come un'occasione formativa e una parte integrante e, talvolta, inevitabile (ma non per questo fatale) della carriera imprenditoriale, mentre i pregressi successi gli permettono di mantenere stima e fiducia in sé e nelle sue capacità anche in caso di insuccesso.

Infine, la trasformazione del fallimento in un'opportunità auto-educativa è anche facilitata dal fatto che il soggetto voglia e si aspetti di poter imparare e nutra la motivazione a volersi migliorare (Zhang et al., 2022), dunque possieda un atteggiamento verso sé stesso di tipo aperto e orientato all'apprendimento e allo sviluppo continui. Pertanto, il *mindset* dell'imprenditore è un elemento cruciale nel suo percorso di ricominciamento, che influenza il modo in cui egli si pone dinnanzi a tale accadimento. In particolare, con un'attitudine positiva "l'atto stesso di fallire può [...] venire affrontato in modo sistematico e professionale" (Politis, Gabrielsson, 2009, p. 366), concependolo come uno stimolo di riflessione, introspezione e analisi e come "un problema temporaneo da risolvere [e gestire]" (Ibidem), anziché un risultato negativo irreparabile, che può anche portare a un rafforzamento personale e lavorativo (Byrne et al., 2015, p. 366).

Dunque, l'atteggiamento positivo aumenta la volontà e la capacità dell'imprenditore di apprendere, facilita l'insorgere di nuove intuizioni e comprensioni e diminuisce pure le probabilità che egli reiteri gli errori commessi (Politis et al., 2009, p. 365).

Alla luce di queste riflessioni si può concludere affermando che per l'imprenditore la liquidazione giudiziale racchiude in sé la possibilità di essere gradualmente trasformata in una risorsa di apprendimento e di sviluppo. Pertanto, per comprendere questo fenomeno e l'esperienza di coloro che lo hanno vissuto risulta importante tenere in considerazione la complessità e le molteplici sfumature che lo caratterizzano, riconoscendo che non può venire definito unilateralmente in modo negativo e distruttivo o, viceversa, positivo e desiderabile, in quanto richiede di adottare una prospettiva più ampia che permetta di considerare, da un lato, gli impatti negativi che genera sulla qualità della vita e sul benessere dell'individuo e, dall'altro, il valore formativo che può celare.

CAPITOLO V

UNA RICERCA QUALITATIVA: L'ESPERIENZA DI LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE DELLE IMPRENDITRICI E DEGLI IMPRENDITORI NEL CONTESTO ITALIANO

5.1 Descrizione della ricerca: domande e obiettivi

Per presentare una panoramica di quanto trattato nei capitoli precedenti si può affermare che per l'imprenditore la liquidazione giudiziale è un evento impegnativo da fronteggiare, che incide profondamente sulla qualità della sua vita con effetti negativi additivi e interconnessi (Fisch et al., 2021). Tuttavia, nonostante le criticità e le perdite, numerose ricerche sul tema (Cope, 2011; Walsh et al., 2017; Valenzuela, Wakkee, Martens, Grijnsbach, 2020; Lattacher et al., 2020) evidenziano un importante aspetto positivo, ovvero il potenziale formativo del fallimento, che rappresenta un possibile trampolino per l'apprendimento e la crescita personale e professionale del soggetto. Sullo sfondo di tali considerazioni, approfonditamente sviluppate nel corso dell'elaborato, prende forma la presente ricerca, che si propone di indagare le storie di liquidazione giudiziale delle imprenditrici e degli imprenditori nel contesto italiano. L'intento è dare voce a questa categoria di professionisti per esplorare il modo in cui hanno vissuto tale delicata fase esistenziale e le principali dimensioni che l'hanno caratterizzata, altresì esaminando se è stata gradualmente reinterpretata da una prospettiva formativa. Pertanto, lo scopo dello studio è analizzare, da un lato, le ripercussioni e le conseguenze del fallimento e, dall'altro, le possibilità auto-educative che può offrire, al fine di fornire una visione globale di questo complesso fenomeno dalla prospettiva di chi lo ha affrontato.

Dal momento che si vuole, in particolare, comprendere se e in che modo una trama formativa possa emergere da momenti sfidanti, complessi e avversi, si ipotizza che l'imprenditore/trice possa trasformare la liquidazione giudiziale in un'occasione di apprendimento quando si impegna in un processo di analisi riflessiva e di comprensione delle dinamiche ad essa correlate nonché dei presupposti e delle motivazioni che ne sono state alla base (Cope, 2011; Mezirow, 2016).

Nel tentativo di indagare ciò, prendono forma dei quesiti volti a fare luce sulle modalità con cui la persona risponde e agisce dinnanzi alla perdita della sua impresa e sugli effetti ad essa conseguenti; nello specifico, al fine di realizzare tale analisi esperienziale, sono state formulate le seguenti domande di ricerca:

- Qual è l'esperienza dell'imprenditore/trice a seguito del fallimento dell'azienda (considerandone le implicazioni e i vissuti soprattutto dal punto di vista sociale e psicologico)?
- L'esperienza di liquidazione giudiziale influenza il concetto che l'imprenditore/trice ha di sé come professionista e/o persona?
- Quali sono i principali aspetti che condizionano, in positivo e negativo, il ricominciamento dell'imprenditore/trice?
- La liquidazione giudiziale può venire concepita anche come un'opportunità di apprendimento e di crescita? Quali sono i principali insegnamenti che possono emergere da quest'esperienza?

Le domande e gli obiettivi di tale analisi mirano a identificare i fattori che definiscono l'esperienza di fallimento aziendale delle imprenditrici e degli imprenditori. Si intende, infatti, fornire una visione articolata di tale tematica come evento complesso e multidimensionale, evidenziandone i molteplici aspetti: le implicazioni personali, identitarie, sociali e professionali; le modalità di fronteggiamento; le variabili che hanno influenzato la ripartenza; le informazioni, competenze e conoscenze apprese.

5.2 I partecipanti

La selezione dei partecipanti allo studio è stata guidata da specifici criteri, ovvero: essere o essere stati imprenditori/imprenditrici; l'aver affrontato almeno un fallimento aziendale o una crisi che ha portato all'insolvenza dell'impresa e, quindi, alla sua liquidazione, chiusura o ristrutturazione; l'esercizio dell'attività imprenditoriale nel territorio italiano; l'assenza di implicazioni illegali o fraudolente nelle dinamiche relative al fallimento.

Il campione finale ottenuto è composto da 7 persone, in particolare da 5 imprenditori e da 2 imprenditrici di età compresa tra i 52 e gli 80 anni, con una media di 60,57 anni (d.s. \pm 8,45). In merito al grado di istruzione, 4 di loro hanno conseguito il diploma di Scuola Superiore, mentre i restanti 3 possiedono un titolo di studio a livello Universitario. Per quanto riguarda il tipo di esperienza imprenditoriale di coloro che hanno preso parte alla ricerca, si rileva che essi avevano una piccola-media impresa nelle seguenti regioni italiane: Veneto (42,86%), Lombardia (28,57%), Lazio (14,29%) e Puglia (14,29%). L'area di attività in cui operavano era il commercio all'ingrosso (28,57%), il commercio al dettaglio (28,57%), la produzione industriale (28,57%) e i servizi di consulenza (14,39%). A seguito del fallimento, avvenuto in un arco temporale compreso tra 25 e 5

anni fa, 3 partecipanti hanno proseguito con un'attività professionale nel mondo dell'imprenditoria, avviando una nuova azienda o ristrutturando quella precedentemente liquidata, mentre gli altri 4 hanno intrapreso diverse carriere nel campo della consulenza aziendale o del lavoro dipendente.

La loro adesione è stata completamente volontaria e tutti hanno espresso e sottoscritto il consenso informato alla partecipazione e al trattamento dei dati personali prima dell'avvio dello studio.

La maggior parte delle persone reclutate è stata contattata tramite la collaborazione con l'*Associazione 100.000 Ripartenze ONLUS*, che ha sede a Treviso ma opera su tutto il territorio nazionale ed è impegnata quotidianamente nel supportare gli imprenditori in difficoltà fornendo loro consulenze e supporto per elaborare tale momento critico e rientrare nel mercato imprenditoriale. Nello specifico, 5 soggetti su 7 hanno concluso o stanno attualmente prendendo parte al percorso di ripartenza proposto dall'Associazione. È importante sottolineare questo aspetto poiché implica che il campione potrebbe non essere completamente rappresentativo della popolazione oggetto d'indagine, in quanto è perlopiù caratterizzato da imprenditori e imprenditrici che hanno deciso di chiedere aiuto esterno; pertanto, essi potrebbero essere in possesso o aver sviluppato risorse e strumenti diversi rispetto a coloro che hanno vissuto un fallimento ma che non hanno ricevuto alcuna forma di sostegno psicologico e professionale.

Gli altri 2 partecipanti alla ricerca sono stati reclutati sulla base di una conoscenza diretta.

5.3 Metodologia d'indagine: la “*photo-elicitation interview*”

Al fine di perseguire gli obiettivi del presente studio si è optato per la conduzione di una ricerca di tipo qualitativo tramite un'intervista semi-strutturata. Tale approccio metodologico è particolarmente appropriato per rispondere alle domande di ricerca poiché consente di esplorare la ricchezza e complessità del fenomeno analizzato, di apprezzarne le molteplici e diversificate sfaccettature e di “vedere la realtà sociale ‘con gli occhi dei soggetti studiati’” (Corbetta, 2014, p. 54), permettendo di raccogliere testimonianze autentiche e dirette che mettono in primo piano il carattere personale e unico del *modus vivendi* del fallimento da parte degli intervistati.

Nelle tecniche di ricerca qualitativa (come, ad esempio, l'intervista e l'osservazione partecipante) l'incontro e lo scambio tra il ricercatore e il partecipante sono imprescindibili, in quanto la stessa ricerca è concepita in termini di interazione e ciò

“implica naturalmente un ruolo attivo del soggetto studiato. La sua compartecipazione diretta e creativa del processo di ricerca non solo non viene evitata, ma viene anzi ricercata” (Corbetta, 2014, p. 55). Volendo valorizzare tale aspetto di co-creazione di dati e valore, in questo studio le interviste semi-strutturate sono state realizzate avvalendosi dell’approccio denominato “*photo-elicitation interview*” (PEI), che coinvolge attivamente i soggetti nello sviluppo dell’incontro.

La *photo-elicitation interview* è una tecnica di ricerca qualitativa, primariamente impiegata nelle scienze sociali, che si basa sull’utilizzo di stimoli visivi nel corso di un’intervista. Utilizzata per la prima volta da Collier nel 1957 per indagare la salute mentale nelle comunità canadesi, si fonda sull’idea che le fotografie siano potenti strumenti visuali e simbolici in grado di facilitare la comunicazione e la comprensione reciproca tra intervistatore e intervistato, l’espressione dei punti di vista di quest’ultimo nonché l’approfondimento dei significati celati nella sua narrazione (Bates, McCann, Kaye, Taylor, 2017); infatti, nel contesto di colloquio, le immagini possono “agire come un suggerimento mnemonico, che può elicitarre dati più ricchi poiché il partecipante viene immerso nelle sue esperienze passate” (Bates et al., 2017, p. 23). Oltre a ciò, la PEI permette al ricercatore di trattare e approfondire dimensioni o concetti inizialmente non contemplati nel disegno di ricerca ma emersi dall’analisi e discussione delle foto, così come di raccogliere informazioni che potrebbero non essere accessibili utilizzando esclusivamente metodi verbali (Padgett, Smith, Derejko, Henwood, Tiderington, 2013), poiché linguaggio e fotografie sono “mezzi interdipendenti [...] che hanno il potenziale per aiutarsi a vicenda nel dare un significato a un’esperienza” (Birkeland, Grindheim, 2022, p. 4). Pertanto, nella *photo-elicitation interview* le immagini agevolano il dialogo e la trattazione del tema d’indagine, senza comunque essere, nella maggior parte dei casi, il focus del colloquio (Hatten, Forin, Adams, 2013).

La scelta delle foto da condividere in sede d’intervista può essere ad opera del ricercatore (*researcher-driven*) o dell’intervistato (*participant-driven*). In quest’ultimo caso si possono adattare due approcci distinti: uno “aperto”, in cui il soggetto individua qualsiasi fotografia sia per lui significativa in relazione al fenomeno oggetto d’analisi, oppure uno “semi-strutturato”, in cui il ricercatore gli fornisce istruzioni tematiche specifiche e gli richiede di selezionare rappresentazioni rilevanti e pertinenti per rispondere a quanto indicato (Bates et al., 2017; Hatten et al., 2013). Come suggerito da Bates e colleghi (2017, p. 8), questo coinvolgimento diretto degli intervistati li rende in grado sia di controllare la loro partecipazione sia di dare una precisa direzione

comunicativa allo scambio; al contempo, consente al ricercatore di comprendere ciò che essi ritengono importante condividere sulla tematica di studio. Tali stimoli visivi – che possono avere un significato concreto, simbolico o astratto – possono consistere sia in fotografie scattate dai partecipanti stessi o che riproducono aspetti tratti dalla loro vita, sia in immagini provenienti da motori di ricerca, come il web, o altre fonti, come le riviste (Hatten et al., 2013).

I vantaggi dell'utilizzo della *photo-elicitation interview* sono numerosi. In primo luogo, permette di ottenere informazioni approfondite e dettagliate sulla storia del soggetto, promuovendone al contempo l'apertura, la riflessività, l'emancipazione, l'*empowerment* e il coinvolgimento. Inoltre, contribuisce a equilibrare la relazione di potere che si instaura tra intervistatore e intervistato, concedendo a quest'ultimo la possibilità di influenzare lo sviluppo e la direzione della conversazione tramite la presentazione di fotografie da lui stesso scelte (Pitterson, Ortega-Alvarez, Streveler, Adams, 2016; Padgett, Smith, Derejko, Henwood, Tiderington, 2013). Infine, consente sia di accedere alla conoscenza tacita dei partecipanti sia di facilitare la condivisione di informazioni poiché, andando oltre i limiti della parola scritta e parlata, favorisce l'espressione e la spiegazione di esperienze, emozioni e punti di vista, anche attraverso l'uso di metafore o simbolismi (Hatten et al., 2013).

Pur presentando molteplici benefici, tale tecnica non è esente da limiti. Ad esempio, per gli intervistati la selezione delle immagini può risultare un compito dispendioso e complesso, comportante uno sforzo che non tutti sono disposti ad affrontare (Hatten et al., 2013); in aggiunta, le fotografie “potrebbero essere percepite come ‘parlanti da sole’ dai partecipanti della ricerca il che potrebbe ostacolare o, almeno, non facilitare le loro narrazioni” (Meo, 2010, p. 161), non stimolando, come voluto, la comunicazione.

Al fine di standardizzare la metodologia della *photo-elicitation interview*, Bates e colleghi (2017) hanno messo a punto delle linee guida che descrivono i passaggi necessari per implementarla efficacemente, che sono stati seguiti per realizzare il presente progetto.

In primo luogo, secondo gli Autori è indispensabile prendere una decisione in merito al coinvolgimento o meno dei partecipanti nel processo di selezione delle immagini. In questo studio, partendo dalla scelta di mettere al centro le persone e le loro storie, si è adottato un approccio di partecipazione attiva, chiedendo agli imprenditori/trici di individuare delle foto da portare in sede d'intervista.

Successivamente, agli intervistati sono state fornite informazioni sulla natura della ricerca (nell'approccio *participant-driven*, queste devono contenere anche le istruzioni

per la raccolta delle foto), sulle considerazioni etiche e sulle questioni relative alla riservatezza e alla *privacy*. In particolare, alle imprenditrici e agli imprenditori è stato detto di selezionare 5 immagini, fotografie o rappresentazioni visive di qualsiasi tipologia (concrete, astratte e/o simboliche), scattate in prima persona o acquisite da altre fonti (come il web), che fossero rappresentative ed emblematiche della loro esperienza di liquidazione giudiziale. Coerentemente con l'approccio "open" delineato in precedenza, non sono state suggerite aree tematiche specifiche da considerare, con l'intento di lasciare loro piena libertà nella valutazione degli aspetti più significativi da trattare. Per ottenere l'adesione alla partecipazione, i partecipanti, dopo aver attentamente preso visione dell'informativa sulla ricerca e aver ricevuto le spiegazioni necessarie, hanno compilato e sottoscritto il modulo di consenso informato alla partecipazione e al trattamento dei dati personali.

In seguito, è stato lasciato loro il tempo sufficiente per raccogliere le immagini. Questo aspetto temporale è stato valutato in relazione alle esigenze e preferenze del singolo in merito alla data in cui svolgere l'incontro, concedendo, in media, un intervallo di due settimane.

Secondo Bates e colleghi (2017), dopo questi passaggi si procede con la realizzazione dell'intervista, il cui formato dipende dalle scelte del ricercatore e dagli scopi dello studio. Come accennato, in tale progetto la decisione è stata di condurre delle interviste semi-strutturate, in cui l'intervistatore avesse la possibilità di esplorare le domande di ricerca e le aree tematiche di interesse senza tuttavia limitare il flusso narrativo dell'intervistato (Corbetta, 2014, p. 411). La trattazione più approfondita della struttura dell'intervista verrà esposta in seguito.

La quinta fase della *photo-elicitation interview* consiste nell'analisi delle interviste. Essendo un metodo flessibile, risulta appropriato per diverse tecniche, come quella tematica, di contenuto, discorsiva, narrativa e interpretativa fenomenologica (Bates et al., 2017). In questa ricerca, è stata utilizzata quest'ultima in quanto permette di approfondire il significato che le persone danno a specifici accadimenti della loro vita, identificando le caratteristiche uniche della loro esperienza così come quelle universali e condivise (Smith, Flowers, Larkin, 2009). In fase di analisi, non sono state esaminate le fotografie in sé bensì le riflessioni che hanno elicitato, ossia l'aspetto verbale e simbolico sotteso.

La PEI si conclude con la presentazione e discussione dei risultati ottenuti.

5.3.1 Lo strumento: l'intervista semi-strutturata

Per rispondere alle domande di ricerca sono state condotte delle interviste semi-strutturate, che, secondo Corbetta (2014), si contraddistinguono per un livello di standardizzazione tale da consentire all'intervistatore di disporre di uno schema, più o meno dettagliato, degli argomenti da trattare e, allo stesso tempo, da lasciare margini di libertà e adattabilità nella sua realizzazione. Ciò significa che “la traccia di intervista stabilisce un perimetro all'interno del quale l'intervistatore decide non solo l'ordine delle domande, ma anche se e quali tematiche approfondire. [...] Egli è però libero di approfondire temi che nascono nel corso dell'intervista e che egli ritiene importanti ai fini della comprensione del soggetto intervistato, anche se non sono previsti dalla traccia e come tali non inclusi nelle altre interviste. Questa flessibilità – pur all'interno di uno schema prestabilito – è propria di questo strumento” (Corbetta, 2014, p. 411).

Nel presente studio sono state definite le seguenti aree tematiche (Corbetta, 2014):

- Le reazioni e il vissuto dell'imprenditore/trice nell'immediato e a posteriori: per far emergere le principali conseguenze e ripercussioni del fallimento sulla qualità di vita del soggetto e sul suo benessere, a breve e a lungo termine.
- Il concetto di sé: per esplorare le implicazioni identitarie e il cambiamento a livello personale e sociale dell'immagine dell'intervistato/a.
- Le risorse e gli ostacoli nel fronteggiare la liquidazione giudiziale: per identificare gli elementi di supporto e di aiuto ricevuti nonché le sfide e le difficoltà incontrate nel percorso di “guarigione” e di ricominciamento.
- La riflessività e l'apprendimento: per comprendere se l'imprenditore/trice ha trasformato il fallimento in un'occasione formativa e, in tal caso, quali sono state le principali lezioni apprese.

A seguire, una presentazione sintetica della traccia dell'intervista e dei rispettivi quesiti.

DOMANDA DI RICERCA	AREA TEMATICA DI INTERESSE	DOMANDE DA PORRE ALL'INTERVISTATO/A
Qual è l'esperienza dell'imprenditore/trice a seguito del fallimento dell'azienda (considerandone le implicazioni e i vissuti soprattutto dal punto di vista sociale e psicologico)?	Le reazioni e il vissuto dell'imprenditore/trice nell'immediato e a posteriori	<ol style="list-style-type: none">1. Quali sono state le principali implicazioni e conseguenze che la liquidazione giudiziale ha avuto e ha sulla sua vita, soprattutto dal punto di vista psicologico, emotivo e sociale?2. Quali strategie ha adottato per fare fronte a questa esperienza, alle

		sfide e difficoltà che comporta?
L'esperienza di liquidazione giudiziale influenza il concetto che l'imprenditore/trice ha di sé come professionista e/o persona?	Il concetto di sé	<ol style="list-style-type: none"> 1. La liquidazione giudiziale ha influenzato o modificato l'immagine che ha di sé come imprenditore/trice e persona? Se sì, in che modo? 2. Secondo lei, la sua esperienza di liquidazione giudiziale ha influenzato il modo in cui viene visto/a e trattato/a dalle persone intorno a lei? Se sì, come?
Quali sono i principali aspetti che hanno condizionato, in positivo e negativo, il ricominciamento dell'imprenditore/trice?	Le risorse e gli ostacoli nel fronteggiare la liquidazione giudiziale	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ha trovato delle difficoltà nel rimettersi in gioco dopo il fallimento? Quali sono stati gli ostacoli principali? 2. Quali sono stati i momenti più difficili e sfidanti che ha dovuto affrontare? 3. Quali sono state le risorse (interne ed esterne) che l'hanno aiutato/a a ricominciare, personalmente e professionalmente?
La liquidazione giudiziale può venire concepita anche come un'opportunità di apprendimento e di crescita? Quali sono i principali insegnamenti che possono emergere da quest'esperienza?	La riflessività e l'apprendimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ritiene che la liquidazione giudiziale possa aver contribuito alla sua crescita personale e professionale? 2. Che cosa pensa di aver appreso da questa esperienza? 3. Come crede di essere giunto/a ad acquisire tali apprendimenti? 4. Tale evento ha influenzato la sua visione dell'imprenditorialità e del fare impresa, del successo e del fallimento? Se sì, come?

L'intervista individuale vis-à-vis con i 7 partecipanti allo studio è stata realizzata nel mese di luglio 2023; in 5 casi è stata svolta online, con l'ausilio della piattaforma digitale Zoom, mentre in 2 casi in presenza.

Le interviste hanno avuto una durata complessiva compresa tra i 30 e i 60 minuti.

Come indicato nel modulo di consenso informato, esse sono state audio registrate e video registrate.

Per quanto concerne la strutturazione dell'incontro, dopo una breve presentazione tra l'imprenditore/trice e l'intervistatrice, volta a instaurare un ambiente confortevole e favorevole alla discussione di tale delicata tematica e a risolvere eventuali dubbi o

interrogativi relativi alla ricerca, come quesito introduttivo è stato domandato all'intervistato/a di raccontare gli aspetti che ritiene più significativi riguardo alla sua esperienza di liquidazione giudiziale. Una volta avviato il dialogo, in base al contenuto e alla direzione concettuale della narrazione, è stato chiesto di condividere e di fare riferimento alle fotografie e alle immagini scelte per spiegare quanto vissuto e affrontato oppure sono state poste le domande sopra riportate, che, in taluni casi, hanno richiesto ulteriori interrogativi per comprendere meglio o per investigare in dettaglio quanto emerso. In questo secondo caso, la *photo-elicitation* è stata proposta al termine dell'intervista, al fine di riepilogare le dimensioni che il fallimento ha assunto per il soggetto.

Per l'identificazione dei partecipanti allo studio, si è preferito ricorrere ad una numerazione in base all'ordine cronologico in cui sono state raccolte le interviste stesse anziché utilizzare dei nomi fittizi.

5.4 Analisi dei dati: l'analisi interpretativa fenomenologica (IPA)

Una volta realizzate e trascritte le interviste, si è passati alla fase di analisi dei dati ottenuti nel corso delle stesse. Come anticipato, tale processo è stato guidato dall'intenzione di mettere in luce le principali tematiche che definiscono il fenomeno oggetto d'indagine e, al tempo stesso, di valorizzare le unicità delle storie individuali. Per raggiungere questo obiettivo, si è scelto di condurre un'analisi interpretativa fenomenologica (IPA), ovvero un tipo di analisi qualitativa, che si fonda sui principi della fenomenologia⁵, dell'ermeneutica⁶ e dell'idiografica⁷ (Smith, Flowers, Larkin, 2021; Noon, Hallam, 2018; VanScoy, Evenstad, 2015), che mira a cogliere e interpretare il significato che le persone attribuiscono ad eventi significativi della loro vita (Smith, Osborn, 2003). Questo tipo di approccio analitico ben si integra con quello della *photo-elicitation interview* sopra descritta nel paragrafo 5.3.

L'IPA si è affermata nella metà degli anni '90 a seguito della pubblicazione di un articolo di Jonathan Smith sulla rivista *Psychology & Health*, in cui l'autore ha evidenziato l'importanza di adottare un approccio di ricerca psicologico che catturi

⁵ La fenomenologia è un approccio filosofico di studio volto ad esplorare l'esperienza diretta e soggettiva degli individui e il modo in cui essi percepiscono e vivono il mondo intorno a loro.

⁶ L'ermeneutica si riferisce alla teoria dell'interpretazione dei significati e mira a capire il fenomeno studiato dalla prospettiva del soggetto.

⁷ L'approccio idiografico, che si contrappone a quello nomotetico, si focalizza sulla comprensione dell'unicità e individualità delle esperienze umane.

l'esperienza diretta dei soggetti studiati (Smith et al., 2021); pertanto, tramite una prospettiva volta, da un lato, a dare loro voce e, dall'altro, a comprendere le loro storie, essa si prefigge di ottenere una prospettiva interna su quanto vissuto dai partecipanti (Noon et al., 2018, p. 75). Questa tecnica si basa sul presupposto che le persone di fronte ad accadimenti importanti li analizzano e cercano di attribuirgli un significato; lo scopo dell'IPA è comprenderlo e spiegarlo, e ciò richiede al ricercatore di fornirne un'interpretazione (Smith et al., 2021). Il processo di creazione di senso è duplice e, perciò, si parla di "doppia ermeneutica": i partecipanti allo studio conferiscono un valore a quanto narrano e l'analista si impegna a decodificarlo, ossia a illustrare quanto espresso dai primi, anche considerando il contesto teorico e culturale di riferimento (Smith et al., 2003; VanScoy et al., 2015). Tale ruolo attivo, riflessivo e interpretativo del ricercatore fa sì che egli divenga parte integrante e fondante l'analisi; in questo contesto, come suggeriscono VanScoy e colleghi (2015) citando Fade (2004, p. 648), le sue convinzioni, conoscenze e prospettive personali non sono considerate un *bias* da eliminare bensì sono fondamentali per intendere la prospettiva dei soggetti e per interpretarla (anche in base alla letteratura esistente). Quindi, pur rimanendo una tecnica sistematizzata e rigorosa, è importante sottolineare la soggettività insita in essa, dal momento che "sebbene la preoccupazione principale dell'IPA sia l'esperienza vissuta dal partecipante e il significato che il partecipante attribuisce a quella esperienza, il risultato finale dipende sempre da come l'analista dà senso a come il partecipante dà senso alla sua esperienza" (Smith et al., 2021, p. 77).

Le peculiarità dell'analisi interpretativa fenomenologica la rendono particolarmente adatta per rispondere alle domande e agli scopi della presente ricerca. Questo poiché permette "di scoprire come gli individui percepiscono le situazioni particolari che stanno affrontando" (Smith et al., 2003, p. 55), ovvero consente di approfondire i primari aspetti dell'esperienza di liquidazione giudiziale degli imprenditori e delle imprenditrici cercando temi comuni a livello di gruppo senza, tuttavia, trascurare la ricchezza del caso individuale e valorizzare il singolo (VanScoy et al., 2015). Inoltre, la decisione di adottare tale approccio è stata influenzata dalle ridotte dimensioni del campione di partecipanti, dall'omogeneità che lo contraddistingue e dalla scelta di ricorrere a interviste semi-strutturate, ossia caratteristiche distintive dell'IPA (Smith et al., 2003; Pietkiewicz, Smith, 2012).

Con il fine di fornire delle linee guida per condurre un'analisi interpretativa fenomenologica, Smith e Osborn (2003) e, successivamente, Smith, Flowers e Larkin

(2021) hanno elaborato delle indicazioni operative e metodologiche che, pur nella loro flessibilità e adattabilità, delineano una serie di fasi da seguire. Sulla base di quanto suggerito dagli Autori, al termine dell'analisi, che è condotta separatamente caso per caso, si otterranno delle aree tematiche che definiscono le dimensioni principali dell'esperienza oggetto d'indagine; queste verranno, poi, confrontate tra i diversi partecipanti al fine di individuare similitudini e differenze, procedendo dal particolare al generale.

Nella presente ricerca, l'IPA è stata condotta in base ai passaggi consigliati da Smith, Flowers e Larkin (2021), di seguito descritti.

1. Trascrizione e lettura delle interviste.
2. Annotazione di commenti: una volta che il ricercatore ha raggiunto un certo grado di familiarità con la trascrizione dell'intervista, scrive al suo fianco delle note esplicative, ovvero riflessioni, riassunti, parole chiave, pensieri, domande, descrizioni o iniziali interpretazioni che lo aiutino a chiarire ciò che i partecipanti hanno narrato.
3. Identificazione degli *experiential statements* (o “temi emergenti”): nella terza fase si “cerca contemporaneamente di ridurre il volume dei dettagli (la trascrizione e le note esplicative) mantenendo al contempo la complessità nel rendere espliciti gli elementi più importanti delle note esplicative” (Smith et al., 2021, p. 87). Per fare ciò, il ricercatore formula delle “dichiarazioni esperienziali”, ossia frasi o affermazioni concise e incisive che si focalizzano sul nucleo esperienziale della porzione di testo in questione (senza, tuttavia, perdere di vista la narrazione generale) e che catturano ciò che è essenziale e significativo nella narrazione del soggetto; unendo la specificità e la concretezza con un certo livello di astrazione concettuale, questi temi offrono una sintesi degli elementi salienti della sua esperienza. Gli *experiential statements* “riflettono non solo le parole e i pensieri originali del partecipante, ma anche l'interpretazione dell'analista” (Smith et al., 2021, p. 89), ovvero rappresentano un lavoro analitico di comprensione piuttosto che una semplice “riconfigurazione dei dati originali” (Ivi, p. 90).
4. Cercare le connessioni tra gli *experiential statements*: il ricercatore procede identificando le relazioni tra le dichiarazioni esperienziali individuate per riunire quelle correlate – ad esempio, per somiglianza, per contrasto o per enfatizzare gli aspetti temporali della sequenza di eventi (Smith et al., 2021, p. 98). Si creano, così, dei cluster, che possono essere composti anche da sotto-

temi, ossia cluster subordinati. Ogni cluster di *experiential statement* forma il *personal experiential theme* dell'intervistato.

5. Dare un nome ai *personal experiential themes* (PETs) emersi e organizzarli in una tabella.
6. Proseguire con l'analisi delle altre interviste, ripetendo il medesimo processo.
7. Lavorare con i *personal experiential themes* (PETs) per sviluppare i *group experiential themes* (GETs): in questa fase il ricercatore opera a livello di gruppo, ovvero prendendo in considerazione l'analisi di tutte le interviste che ha realizzato con i singoli partecipanti. Lo scopo è quello di individuare somiglianze e differenze nelle esperienze da loro narrate, confrontando i temi esperienziali personali che ha determinato in precedenza per ogni soggetto; per fare ciò, è utile che egli si ponga le seguenti domande: “quali PET sono più significativi nell'intero set di dati? [...] Ci sono elementi esperienziali che sono chiaramente universali? A quale livello viene effettivamente condivisa la comunanza?” (Smith et al., 2021, p. 101). L'obiettivo dell'analista è creare un insieme di *group experiential themes*, ovvero identificare dei temi comuni che permettano di accertare ciò che è maggiormente rilevante e generalizzabile tra gli intervistati in merito al fenomeno oggetto d'indagine. Come regola generale, gli Autori hanno stabilito che, per essere plausibile, un tema di gruppo dovrebbe essere rilevato in almeno la metà delle interviste, anche se ciò dipende da come si sviluppa l'analisi e dagli scopi della ricerca. In modo analogo ai PETs, i GETs possono essere articolati in sotto-temi, dal momento che gli individui possono aver manifestato la stessa dimensione tematica in modo unico (Smith et al., 2021, p. 101).
8. Presentazione, interpretazione e discussione dei risultati: il ricercatore attribuisce un significato ai temi che ha ottenuto e ne fornisce un'interpretazione. Egli può decidere se focalizzarsi maggiormente sui PETs oppure sui GETs. Quest'ultima strategia è quella prevalente nelle ricerche (Rajasinghe, 2020); ciò non è in contraddizione con l'approccio idiografico in quanto “anche se l'analisi presentata è principalmente a livello di gruppo, ciò che rende l'analisi IPA è il fatto che i temi a livello di gruppo sono illustrati con esempi specifici tratti dai singoli individui” (Smith et al., 2021, p. 106), enfatizzando, pertanto, anche le unicità di ogni storia.

5.5 Presentazione dei temi emersi a livello di gruppo

L'analisi interpretativa fenomenologica delle interviste condotte, realizzata seguendo i passaggi sopra riportati, ha portato all'identificazione di 7 *group experiential themes*, che rappresentano le principali e comuni dinamiche, sebbene con caratteristiche uniche, che hanno definito l'esperienza di liquidazione giudiziale dei partecipanti allo studio:

- Le conseguenze sulla qualità di vita
- Le reazioni personali nell'immediato e a posteriori
- Gli atteggiamenti sociali
- Le difficoltà nella ripartenza
- Le risorse nella ripartenza
- La riflessività e il *sensemaking*
- Gli apprendimenti

Questi temi evidenziano, da un lato, le implicazioni che le imprenditrici e gli imprenditori hanno affrontato a seguito della perdita dell'attività e, dall'altro, il percorso di recupero e di "guarigione" intrapreso per trasformare tale accadimento in un'occasione di crescita personale e professionale.

5.5.1 Le conseguenze sulla qualità di vita

Il primo tema riguarda le conseguenze negative del fallimento aziendale sul benessere e sulla qualità di vita dei partecipanti, che, a sua volta, si compone di tre sotto-temi, identificandone le diverse tipologie: finanziarie e legali; sociali; psicologiche.

Le ripercussioni finanziarie e legali sono una dimensione comune e ricorrente dell'esperienza delle imprenditrici e degli imprenditori intervistati, che si è manifestata con perdite di liquidità e di reddito, notifiche giuridiche da parte di fornitori o altri soggetti coinvolti nella procedura di liquidazione giudiziale, spese legali da pagare nonché creditori da risarcire, ovvero aspetti che hanno segnato significativamente il loro presente e futuro, rendendo difficile soddisfare i bisogni personali e familiari quotidiani (come pure il fare la spesa) e definire un nuovo progetto di vita e di ricominciamento. Ad aggravare ciò, si aggiunge anche il fatto che alcuni di essi hanno perso la loro abitazione, trovandosi privati dell'ambiente familiare per fare fronte agli obblighi economici associati al fallimento, mentre altri hanno dovuto ipotecare una proprietà immobiliare per ristrutturare i debiti contratti o hanno affrontato la dolorosa sottrazione a fini liquidatori dei beni aziendali, che costituivano anni di lavoro, dedizione e investimenti.

“E oltre all’azienda ho perso tutto quello che avevo conquistato con il lavoro di questa azienda: quale la casa, quale la macchina”.

Estratto intervista n. 2

Per gli intervistati è stato estremamente difficile risolvere queste questioni economiche, soprattutto per via delle problematiche da loro incontrate nell’accedere a finanziamenti bancari e nell’ottenere le risorse e i fondi necessari per ripartire. Per molti ciò ha significato dover fare affidamento su altre tipologie di soluzioni, quali i prestiti in famiglia o la ricerca di una persona disposta a credere e investire in loro.

Le conseguenze sociali, ovvero la seconda declinazione del presente tema, riguardano gli episodi di deterioramento delle relazioni interpersonali, di allontanamento, di isolamento ed emarginazione dell’imprenditore/trice da parte di alcuni familiari, amici, soci e conoscenti. Questo si è verificato principalmente a causa dello stigma, di giudizi e di pregiudizi nonché della percezione che tale evento implichi una sorta di inferiorità e colpa. Il fallimento ha, dunque, messo a rischio i rapporti personali e professionali, comportando rotture di legami sociali, perdita di amicizie e, talvolta, tensioni anche all’interno del nucleo familiare, ossia situazioni che hanno generato in loro un profondo senso di solitudine.

“Su tre soci mi sono ritrovata da sola. [...] Perché poi saltano anche gli equilibri familiari, quindi mio marito per qualche mese ha dormito sul divano”.

Estratto intervista n. 3

Un’altra dimensione ricorrente concerne le conseguenze psicologiche della liquidazione giudiziale, che riflette i vissuti che tale evento ha suscitato. Pur con differenti sfumature, in ogni intervista è evidente la profonda sofferenza provata per il fallimento dagli intervistati, che ha provocato in loro una gamma di sentimenti negativi, pervasivi e intensi come sconforto, dolore, confusione, vergogna, umiliazione, colpa, amarezza e paura. In un caso, ciò si è tradotto anche in sintomi fisici e somatici, portando ad un ricovero ospedaliero. Il fallimento dell’azienda è stato, dunque, unanimemente avvertito come un accadimento sconvolgente e traumatico.

Molte persone hanno sperimentato una sensazione di sopraffazione emotiva, sentendosi schiacciate da un carico insostenibile, che ha generato incertezza, ansia per il futuro e un senso di disorientamento e smarrimento.

“Mi sono ritrovata ovviamente completamente indebitata e con tutti i miei sogni distrutti. Molto confusa... E in un grande tunnel. [...] E quindi, quindi è stato un momento veramente di grande confusione, avevo completamente perso la direzione, non capivo più cos’era vero, dove mi trovavo, che cosa dovevo mettere. [...] Non respiravo più, non respiravo più. [...] Ci sono stati certi momenti dove ci pensi a toglierti la vita, perché ti dici ‘non è possibile tutto questo, umanamente non ce la posso fare a sopportare tutta questa roba’”.

Estratto intervista n. 5

Altre hanno sottolineato la percezione di vulnerabilità e fragilità vissuta di fronte ad un accadimento così travolgente, che le ha private della forza e della sicurezza di un tempo, minacciando, quindi, anche la loro autostima e identità.

“Invece, con questa crisi ti rende come un bambino, cioè non hai la forza di parlare, di affrontare le situazioni, parti già con un punto debole perché ti indebolisce”.

Estratto intervista n. 7

Per comprendere chiaramente l’entità e gravità di questo evento è particolarmente significativa la testimonianza di un’imprenditrice, la quale compara la sofferenza per la perdita dell’azienda a quella per la scomparsa di una persona cara, tale per cui il fallimento diviene un lutto da elaborare.

“Io ti dico mi sono passate le mie notti piangendo, capisci. [...] Veramente nei primi anni l’ho vissuto come un lutto personale”.

Estratto intervista n. 3

Il filo conduttore che lega e attraversa questi tre livelli di conseguenze è la loro durata prolungata e persistente, indicando come si estendano ben oltre l’immediato momento del fallimento, protraendosi per anni e influenzando a lungo il benessere dei partecipanti. Ad esempio, le difficoltà economiche sono state uno tra i principali ostacoli da loro incontrati durante il percorso di ripartenza personale e professionale; sul piano emotivo, tale evento provoca ancora oggi una grande sofferenza, tanto che parlarne è stato per loro arduo e faticoso. A ciò si aggiungono i lunghi tempi necessari per giungere ad una risoluzione definitiva, dal punto di vista giuridico, del procedimento di liquidazione giudiziale, che si sono tradotti in un protratto periodo di incertezza e di continua attesa, limitando la possibilità di una rapida ripresa e di un ritorno alla normalità per gli imprenditori e le

imprenditrici e impedendo loro di chiudere definitivamente il doloroso capitolo del fallimento.

In conclusione, questo *group experiential theme* evidenzia la natura negativa del fallimento aziendale, che non si limita a rappresentare una sconfitta meramente economica o professionale poiché coinvolge profondamente l'individuo anche a livello personale ed emotivo, minando, dunque, non solo il suo tenore di vita e la sicurezza finanziaria ma anche la sua vita sociale e il benessere psicologico.

5.5.2 La reazioni personali nell'immediato e a posteriori

La seconda tematica individuata riguarda il modo in cui gli imprenditori e le imprenditrici hanno risposto e reagito al fallimento, nell'immediato e con il passare del tempo. Pertanto, questo tema, le cui dimensioni subordinate sono la percezione dell'evento e quella del sé, riflette il valore e il significato che essi hanno attribuito all'accaduto e il modo in cui quest'ultimo ha influenzato la loro identità.

Per quanto concerne la percezione del fallimento, si rileva che è unanimemente inteso e interpretato come un evento negativo, un'esperienza psicologicamente ed emotivamente difficile da affrontare e gestire. Talvolta viene descritto dai partecipanti con i termini di "ferita" e "macchia", a dimostrazione del profondo segno che ha lasciato sulla loro esistenza così come della perdita di reputazione e della sensazione di inadeguatezza personale, oltreché professionale, che ha generato.

Tuttavia, dalle interviste emerge che, gradualmente e progressivamente, grazie al tempo, alla riflessione e all'accettazione di quanto accaduto, la concezione iniziale unilateralmente negativa viene sostituita da una che contempla anche accezioni "positive", legate alle possibilità formative e di crescita che l'esperienza di liquidazione giudiziale può offrire. Quindi, quando i partecipanti sono riusciti a elaborare il dolore e a comprendere le dinamiche correlate al fallimento hanno iniziato anche a pensarlo come una tappa lungo il percorso imprenditoriale: sebbene rimanga un fatto traumatico, con il passare degli anni o, in un caso, di pochi mesi, essi hanno adottato una prospettiva più globale che ha permesso loro di ridimensionarne l'influenza (anche in relazione ad altri problemi della vita) e di cogliere le dimensioni educative che lo definiscono. Tutti gli intervistati, alla fine del lungo e difficile percorso intrapreso per "guarire", sono giunti a riconoscere il valore costruttivo del fallimento aziendale, che è diventato un catalizzatore per la riflessione e l'autoriflessione, un'occasione per riconoscere gli errori commessi e per imparare, come emergerà in seguito.

In tal senso, il fallimento è una ferita, all'inizio aperta e dolente che, come affermato da un'imprenditrice, può cicatrizzarsi e diventare successivamente un segno distintivo di forza. Questo rende conto del graduale cambiamento avvenuto nell'interpretazione di tale evento, anche se ciò non ha annullato né la sofferenza né i lati spiacevoli: il fallimento è contemporaneamente un'esperienza dolorosa e un'opportunità.

“Allora all'inizio del fallimento ero terrorizzata, ok, per cui... Ogni minimo passo. Oggi vedo le cose in modo più ampio. Però fa parte del mestiere. Bisogna, bisogna prenderne atto, non bisogna arrivare a farlo volontariamente, ok, però dico mentre io l'ho vissuta, ma veramente nei primi anni l'ho vissuto come un lutto personale, passami la parola, oggi dico 'no, calma, sono ben altri i problemi della vita'. Non so se mi spiego”.

Estratto intervista n. 3

La percezione del sé, ovvero la seconda declinazione del *group experiential theme* oggetto d'analisi, mette in luce la complessità e varietà delle implicazioni identitarie della liquidazione giudiziale.

Per alcuni partecipanti, questo accadimento non ha inciso significativamente sul concetto che avevano di loro stessi, dal momento che l'integrità dimostrata e la correttezza delle azioni imprenditoriali compiute ha permesso di separare l'evento in questione dalla loro identità, competenza e stima, preservandone così l'autostima.

“Fortunatamente mi sono sempre, ho sempre avuto un certo rispetto nei miei confronti quindi sapevo di essere pulito, tra virgolette, per quella che era la mia attività e fortunatamente ho mantenuto sempre questo... questa pulizia mentale”.

Estratto intervista n. 1

Per altri, invece, ha avuto un effetto negativo sulla considerazione del sé, suscitando una sensazione di inadeguatezza e di perdita di ruolo e status: il fallimento dell'attività aziendale è stato percepito anche come un fallimento personale, generando una forte reazione di auto-condanna e auto-stigmatizzazione (soprattutto in relazione alla colpa e alla vergogna provate) e l'insorgere di dubbi sul valore individuale e professionale.

“Ti sentivi sempre un po' con la coscienza sporca, anche se sporca non era. [...] È molto grave questo, cioè ti fa mettere molto in discussione di non valere più, di essere un peso per tutti, di non essere più all'altezza. Cioè io ho dovuto fare cose, sto facendo cose che mai mi sarei

pensato quando ero imprenditore di successo. [...] Ti toglie tutto il rispetto che hai di te stesso, dici 'mi sono sbagliato così tanto, non valgo più'. [...] Cioè aver minato proprio in modo brutale questa tua personalità che viene proprio sminuita, sminuita”.

Estratto intervista n. 6

Tuttavia, nella maggior parte dei casi, questa iniziale auto-valutazione negativa si è trasformata in auto-compassione, permettendo agli intervistati di ristabilire un'immagine del sé positiva. Ciò si è verificato a seguito della comprensione che la liquidazione giudiziale non è un indicatore della loro persona, ovvero che fallire non significa essere dei falliti, e che continuare a punirsi e incolparsi sarebbe diventato insostenibile per la salute e il benessere. Questo non ha significato negare o minimizzare gli errori commessi e la gravità del fatto, bensì riconoscere la propria umanità e la necessità di scindere il fallimento dalla propria identità.

“All’inizio mi sono auto accusata, ‘ok, è saltato tutto perché è colpa mia, perché ho sbagliato’, poi ad un certo punto ho detto ‘no, fermati’, perché o impazzivo o mi toglievo la vita”.

Estratto intervista n. 3

Dunque, complessivamente, tale esperienza non ha minato a lungo termine il concetto di sé dei partecipanti. Al contrario, come emergerà in seguito, per alcuni ha innescato un significativo cambiamento interiore, diventando un'occasione di crescita positiva.

“Io sono cambiata completamente come persona, spesso lo dico: sono diventata molto più umana. [...] Ero la signorina Rottermeier io, no, ero molto dura, molto, quindi per questo ti dico sono diventata molto umana perché il dolore umanizza”.

Estratto intervista n. 5

5.5.3 Gli atteggiamenti sociali

Il terzo tema esperienziale interessa le reazioni sociali, ovvero gli atteggiamenti e i giudizi della società nei confronti dei partecipanti allo studio. Questo si articola in due dimensioni: umanità e stigmatizzazione, esemplificando, da un lato, esperienze di supporto da parte della comunità e, dall'altro, situazioni di discriminazione.

Per quanto riguarda il primo aspetto, in tutte le interviste si riscontrano episodi di umanità e vicinanza di amici e familiari nei confronti degli imprenditori e delle imprenditrici così come risposte sensibili, comprensive e di sostegno. Tale reazione

sociale positiva ha permesso loro di mitigare il senso di solitudine provato, di condividere sentimenti e preoccupazioni e di ricevere incoraggiamenti, consigli e strumenti pratici (anche in termini economici) per andare avanti. Quindi, sebbene tra le principali conseguenze negative del fallimento si annoverano la perdita e il deterioramento di molti rapporti interpersonali, per i partecipanti è stato comunque possibile fare affidamento su delle persone che hanno continuato a supportarli e appoggiarli durante le difficoltà, nonché ad aiutarli nel ritrovare benessere, serenità e fiducia. In tal senso, questa esperienza ha contribuito a far emergere la natura dei legami sociali, evidenziando una distinzione tra coloro che hanno dimostrato vera solidarietà e coloro che si sono allontanati (in modo pregiudizievole) di fronte alle difficoltà.

“Poi c’è stata una persona che sicuramente mi ha aiutato in termini di sostegno psicologico, [...] lui ha continuato a sostenermi con la sua amicizia, con i suoi consigli, con la sua capacità di vedere ancora i miei talenti che io non vedevo più, con... ricordandomi che comunque ero una persona che poteva fare delle cose incredibili. Ecco queste cose mi hanno sicuramente tantissimo aiutato”.

Estratto intervista n. 5

Pure nell’ambito professionale alcuni intervistati hanno incontrato persone che hanno dato loro fiducia e stima. Questo ha implicato il riconoscimento del loro valore come persone valide e competenti nonostante il fallimento e la ridefinizione della gravità di quest’ultimo in relazione alla loro intera carriera. Ciò ha permesso loro di reinserirsi nella realtà imprenditoriale o di trovare facilmente altre opportunità lavorative.

“Essendo stato accettato ugualmente dalle aziende a questo punto qui dico che ciò che uno dà nella vita e che aveva dato precedentemente ha pagato, no, anche questa negatività. Infatti, c’è stato addirittura qualcuno, e io per un certo periodo l’ho fatto, anche che mi ha chiamato a fare il capo del personale nella loro azienda. Quindi questo mi significa sostanzialmente che attraverso il lavoro che uno svolge professionalmente e concretamente, no, senza fare errori, a questo punto qui rispecchia poi dopo il processo che ho avuto successivamente nel rientrare, no, nell’ambito lavorativo, nell’ambito professionale”.

Estratto intervista n. 2

La dimensione della stigmatizzazione riguarda, invece, la reazione sociale ostile e pregiudizievole nei confronti dell’imprenditore/trice, che si è primariamente manifestata

con l'attribuzione di giudizi di inferiorità nonché con l'assegnazione dell'etichetta di “fallito/a” e “incapace”. Oltre a questa forma di aperta discriminazione, vi sono stati anche atteggiamenti di indifferenza da parte di amici, conoscenti o altri professionisti, ovvero di disinteresse nei confronti della sofferenza e delle difficoltà affrontate dai partecipanti.

“Ci sono delle persone che non vogliono vedere i problemi. Per cui tu vai bene finché non hai problemi perché sei vincente, nel momento in cui hai problemi e sei perdente non vai più bene e ti ignorano, questo purtroppo c'è”.

Estratto intervista n. 4

La percezione di essere ignorati e considerati senza valore ha provocato in loro sia una profonda sensazione di solitudine, in conseguenza dell'essere stati emarginati e isolati dalla società, sia di inadeguatezza e inferiorità, con implicazioni sull'autostima e sull'autoefficacia. Pertanto, tale giudizio discriminante e pregiudizievole ha avuto pesanti ripercussioni sulla qualità di vita degli intervistati e ha influenzato importanti aspetti della loro quotidianità, obbligandoli, in alcuni casi, a cambiare routine e comportamenti abituali. Al fine di esemplificare ciò, particolarmente significativa è la seguente testimonianza di un imprenditore, che ha sottolineato come lo stigma attorno al fallimento imprenditoriale gli abbia impedito di partecipare ad attività comunitarie per lui significative e lo abbia costretto a modificare drasticamente il suo *modus vivendi*.

“Innanzitutto, cosa vuole, farsi da parte anche nella società, non essere più partecipi o protagonisti anche su iniziative [...]. Perciò tante scelte che facevo prima in modo anche così molto aperto, molto disponibile, si è dovuto fare un po' anche da parte ecco per non essere protagonista. [...] Ed è successo che comunque dicessero 'ma sì dai tanto sei un fallito, cosa vieni qui a raccontare', è successo, insomma ecco, e questo è abbastanza grave. [...] Mi sentivo sempre molto giudicato, anche se magari non è vero però ti senti sempre molto giudicato”.

Estratto intervista n. 6

Da questa prospettiva, nel corso delle interviste è emersa anche l'opinione di alcuni partecipanti in merito al fatto che in Italia vi è una diffusa e generalizzata concezione dell'imprenditore/trice come persona disonesta e scorretta, e ciò contribuisce ad amplificare i pregiudizi e le valutazioni stigmatizzanti in caso di liquidazione giudiziale (indipendentemente dalle dinamiche che ne sono state alla base). Pertanto, comportamenti

scorretti da parte di pochi individui diventano emblematici di tutta la categoria, influenzando negativamente le reazioni della società e rendendo difficile per il soggetto parlare apertamente di tale accadimento e ripartire.

In conclusione, questo *group experiential theme* esemplifica i due poli opposti ma compresenti delle risposte sociali al fallimento aziendale, che variano dalla tolleranza alla discriminazione.

5.5.4 Le difficoltà nella ripartenza

Un ulteriore tema identificato è relativo ai fattori che hanno influenzato negativamente il riinizio dei partecipanti, ovvero alle difficoltà finanziarie, professionali e personali che hanno incontrato.

Esso si è manifestato in modo eterogeneo, riflettendo l'unicità che caratterizza il percorso di ricominciamento dell'imprenditore/trice. Nonostante ciò, le criticità economiche sono state citate in quasi tutte le interviste: la mancanza di liquidità e di una solida base finanziaria – dovute ad un'insufficiente disponibilità di reddito e di entrate monetarie, ai molteplici debiti da saldare nonché all'impossibilità di ottenere dei finanziamenti – sono state concepite come la principale barriera nella ripartenza, che ha reso loro difficile trovare le risorse necessarie per preservare il tenore di vita precedente, per superare questo momento critico e per intraprendere altre iniziative professionali.

“Perché alla fine io avevo, avevo tutta la voglia di ricominciare però non avevo più le risorse, non avevo più l'economia capito, per cui...”.

Estratto intervista n. 3

In due testimonianze, tali ostacoli hanno riguardato pure l'ambito professionale. Nello specifico, nella prima di particolare rilievo sono state le complicazioni endogene sopraggiunte durante i tentativi volti a risanare l'azienda indebitata, quale la mancata stipulazione dell'accordo di concordato con cui ristrutturare il debito e mantenere attivo l'esercizio aziendale; mentre nella seconda, le problematiche rinvenute nell'ottenere un'occupazione dignitosa nel periodo successivo alla chiusura dell'impresa, soprattutto a causa dei pregiudizi legati all'età, che hanno ostacolato la ricerca dei mezzi finanziari necessari per ricostruire l'attività imprenditoriale e ripartire in tale ambito.

Infine, per quanto concerne la dimensione personale, emerge che le difficoltà fronteggiate dai partecipanti derivano dalle conseguenze psicologiche del fallimento

stesso, con particolare riferimento al senso di solitudine da loro provato, associato al peso di dover affrontare una situazione così difficile da soli, e ai giudizi auto-stigmatizzanti, che, minacciando l'autostima e l'autoefficacia, hanno reso loro difficile trovare l'energia per mobilitare le risorse (personali e sociali) necessarie per ricominciare.

Pertanto, le implicazioni della liquidazione giudiziale delineate in precedenza, in termini di perdite economiche e di emozioni e vissuti negativi, rappresentano, poi, anche le principali barriere nel superamento di tale accadimento.

5.5.5 Le risorse nella ripartenza

Come ripetuto in diverse occasioni e come confermato dall'analisi delle interviste, ci sono molteplici risorse, personali e sociali, che facilitano la persona nel gestire il fallimento, le quali costituiscono il quinto *group experiential theme*. Anche in relazione a tale tematica si riscontrano significative differenze individuali, poiché ogni partecipante ha dimostrato di possedere un insieme unico di qualità che hanno influenzato la sua capacità di governare l'incertezza e di ricostruire il progetto di vita esistenziale e professionale interrotto dall'evento in questione.

Per quanto riguarda le risorse personali, emerge che dinnanzi al fallimento i partecipanti hanno adottato un atteggiamento proattivo e reattivo e un *mindset* di crescita e positivo, grazie a cui sono riusciti a fare fronte attivamente alle sfide della liquidazione giudiziale, anche mobilitando le abilità e le competenze possedute o acquisite nel corso del tempo. In particolare, essi hanno messo in atto comportamenti orientati all'azione, flessibili e perseveranti, anziché rinuncianti o passivi; ciò ha consentito loro di non lasciarsi sopraffare dalle criticità e dalle perdite e di mantenere la fiducia nella possibilità di trovare soluzioni per superare le difficoltà. Questo ha significato agire anziché subire e cercare intenzionalmente dei modi e dei mezzi con cui trasformare il fallimento in una ripartenza: il desiderio e la voglia di ricominciare delle imprenditrici e degli imprenditori si sono tradotte nella determinazione a identificare nuovi progetti lavorativi e a investire energie e sforzi nel percorso di "guarigione". Tale volontà, alimentata da diversi motivi (come la passione per il lavoro imprenditoriale e il desiderio di realizzarsi nuovamente), ha rappresentato una potente leva motivazionale che li ha aiutati nell'individuare strade alternative e nel reinventarsi.

Ulteriori risorse positive altrettanto rilevanti nell'esperienza dei partecipanti sono state la speranza, l'ottimismo, la resilienza e l'autoefficacia, che hanno permesso loro di concentrarsi sulle opportunità piuttosto che sulle avversità, di indirizzare le forze nel

superamento di tale situazione e di interpretare il fallimento in chiave costruttiva e formativa. Infatti, essi hanno più volte sottolineato l'importanza di adottare, nonostante le difficoltà, una prospettiva ottimistica e reattiva di fronte a questo accadimento destabilizzante, di mantenere la fiducia in sé e nelle proprie capacità e di credere nella possibilità di un futuro migliore.

“Sono una persona che non si abbatte mai e cerca sempre di uscirne fuori con delle soluzioni positive da qualsiasi situazione negativa che possa capitare. [...] E con questa positività io ho ricominciato e sono andato avanti”.

Estratto intervista n. 2

“In qualsiasi situazione il concetto è che c'è sempre una strada, per tutti penso, chi ha questi problemi, anche chi ha una malattia, c'è sempre una strada da percorrere alternativa. Ed è questo che probabilmente manca, quando va in crisi, quando una persona va in crisi per motivi lavorativi piuttosto che di salute, il problema è di non riuscire a vedere che c'è una strada sempre alternativa, perché ovviamente uno si focalizza su sé stesso, quello che è, quello che fa, però nel mondo ci sono mille strade alternative e questa consapevolezza probabilmente se uno riesce ad averla è quella che ti fa superare la condizione di difficoltà. [...] C'è sempre una via, c'è sempre una via alternativa qualsiasi cosa succeda”.

Estratto intervista n. 4

Dal punto di vista sociale, la dimensione del supporto esterno è stata un aspetto influente emerso in tutte le interviste, che per gli intervistati ha significato ricevere sostegno da familiari, amici, professionisti e conoscenti, sia dal punto di vista emotivo e psicologico, come vicinanza, comprensione e incoraggiamento, che pratico, come prestiti, aiuti materiali e offerte di lavoro. Pertanto, la rete di contatti ha consentito loro di mitigare l'impatto emozionale e sociale della crisi e le problematiche (anche economiche) ad essa correlate, ovvero ha facilitato il loro cammino verso la “guarigione” personale e la ricostruzione professionale.

“E quello che direi che è determinante, per me è stato determinante ma penso che lo sia in generale, è la presenza della famiglia, io ho avuto la fortuna di avere una famiglia presente che mi ha sostenuto e direi che questo è stato fondamentale per non andare in crisi completamente”.

Estratto intervista n. 4

Oltre a ciò, per alcuni partecipanti è stato d'aiuto usufruire dell'appoggio specialistico esterno fornito dall'*Associazione 100.000 Ripartenze ONLUS*, grazie a cui hanno potuto imparare a gestire il cambiamento, sviluppare le competenze necessarie per fronteggiare proattivamente il fallimento e riacquisire una prospettiva ottimistica e fiduciosa nei confronti del futuro.

“Devo dire che comunque anche il supporto che ho avuto da 100.000 Ripartenze è stato molto molto valido [...] perché aiuta comunque parlare di questo problema con altre persone che possono darti anche un consiglio giusto”.

Estratto intervista n. 1

Pertanto, il *network* sociale e l'accompagnamento professionale sono stati determinanti durante l'affrontamento della liquidazione giudiziale, rappresentando un'importante ancora a cui i partecipanti si sono aggrappati.

In conclusione, quanto esposto rende conto dell'importanza di possedere e di sviluppare un insieme di risorse personali e sociali da mobilitare di fronte ad accadimenti critici, per poterli governare, elaborare e superare.

5.5.6 La riflessività e il *sensemaking*

Il tema della riflessività, declinato in analisi del sé e del fallimento, ha definito l'esperienza delle imprenditrici e degli imprenditori intervistati, esemplificando il processo di *sensemaking* da loro intrapreso per dare un significato alla liquidazione giudiziale e trasformarla, poi, in un'occasione di apprendimento.

Il primo sotto-tema riguarda le dinamiche di introspezione e di messa in discussione delle azioni e decisioni prese dai partecipanti stessi, al fine di riconoscere le pratiche scorrette adottate e gli errori commessi nella gestione dell'attività. Questa auto-riflessione ha permesso loro di acquisire maggiore consapevolezza di sé (soprattutto in termini di qualità e debolezze personali e professionali), di comprendere il momento di crisi vissuto, di ricostruire le vicissitudini legate all'accaduto (anche individuando ciò che si sarebbe potuto fare diversamente) e di reinterpretare quest'ultimo in modo costruttivo e formativo. Pertanto, dalle interviste emerge che per poter elaborare il fallimento aziendale e apprezzare le informazioni in esso contenute è importante essere disposti ad analizzarsi, oltretutto a esaminare l'evento in sé.

“C’è stato molto lavoro interiore, tantissimo lavoro interiore, io ho fatto tantissimi percorsi di crescita interiore. [...] Tutta questa cosa mi ha permesso di re-incorniciare tutto quello che era successo. [...] Ho cominciato ad andare più in profondità, e a farmi delle domande, e a rimettermi in discussione. [...] Ma questo vuol dire anche avere il coraggio di mettersi in discussione, avere il coraggio di guardarsi dentro che è la cosa fondamentale, no, perché se succede un evento del genere vuol dire che c’è qualcosa che non andava, non è sfiga, non è sfortuna. Sono state delle azioni che hai fatto e delle azioni che non hai fatto che ti hanno portato a quella situazione”.

Estratto intervista n. 5

Invece, la seconda dimensione, ovvero l’analisi dell’evento del fallimento, riflette l’impegno profuso dai partecipanti per riconoscerne senso e valore, con particolare riferimento al tentativo di capire perché è accaduto, quali fattori hanno contribuito al verificarsi di ciò e quali indicazioni è possibile trarne. Tale processo di *sensemaking* ha consentito loro di dare un significato all’accadimento, di individuare le aree di debolezza e di forza dell’impresa, così come di prendere coscienza delle strategie imprenditoriali che si sono rivelate fallaci, ovvero di ottenere dati utili anche per prevenire fallimenti futuri e per non commettere nuovamente i medesimi errori.

In una testimonianza, il riesame dettagliato della situazione aziendale ha fornito pure una preziosa occasione di ripartenza professionale, poiché ha messo in luce i prodotti e i servizi aziendali che avevano dimostrato di essere più redditizi, rappresentando la base su cui l’imprenditrice in questione ha ricostruito e ristrutturato l’attività.

“Innanzitutto, prima di ripartire io con un paio di professionisti ho rianalizzato gli ultimi anni di bilanci. [...] Per cui abbiamo fatto proprio pre-crisi, crisi, post-crisi, ok, e siamo andati a vedere quali erano i target di utile della nostra azienda, che cosa produceva l’utile, siamo andati a prendere quel dato che non aveva mai conosciuto crisi, capito, e quindi ci siamo specializzati”.

Estratto intervista n. 3

Pertanto, la riflessione critica sul sé e il *sensemaking* sulla liquidazione giudiziale hanno consentito ai partecipanti di incorniciare e comprendere l’esperienza vissuta, di ottenere importanti informazioni a livello individuale e imprenditoriale e di riconoscere gli elementi educativi in essa celati.

5.5.7 Gli apprendimenti

L'ultimo tema identificato concerne la natura formativa del fallimento e si articola in tre dimensioni, che riflettono gli insegnamenti acquisiti dai partecipanti in ambito personale, sociale e professionale, dimostrando come un'esperienza negativa possa diventare un trampolino per l'apprendimento e la consapevolezza, un'occasione di crescita e di miglioramento.

“Una situazione del genere è talmente traumatica che o la prendi come veramente uno spunto di fortissima crescita oppure diventa la tua tomba. [...] È raro che impari una lezione quando sei nel successo, cioè hai bisogno di essere toccato emotivamente, profondamente per imparare la lezione”.

Estratto intervista n. 5

Come anticipato, il ragionamento critico e riflessivo sul sé, sul fallimento aziendale e sui processi ad esso correlati ha permesso agli intervistati di intraprendere un percorso di significativa crescita interiore, che li ha portati ad ottenere una maggiore e migliore conoscenza di sé stessi, dei punti di debolezza e delle qualità positive, così come a dare maggiore importanza a determinati valori o comportamenti e a scoprire nuovi interessi.

In particolare, molti hanno affermato di essere diventati più consapevoli di alcune loro risorse personali, come la resilienza, la pazienza, la determinazione e la perseveranza, e di averle ulteriormente sviluppate durante il percorso di affrontamento di tale transizione, mentre altri hanno riconosciuto il bisogno di dover coltivare determinate qualità, come l'umiltà, l'ottimismo e la pazienza (a cui poter attingere in caso si presentino situazioni sfidanti).

“Tutte le brutte esperienze purtroppo alla fine ti fanno crescere, sarebbe meglio non farle però siccome capitano, eh, ti fanno crescere tanto senza dubbio, ti fanno capire te stesso, ti fanno proprio crescere dal punto di vista personale, questo è indubbio”.

Estratto intervista n. 4

Inoltre, per alcuni il fallimento ha rappresentato l'occasione per riflettere sui comportamenti da tenere di fronte a eventi critici, segnalando la necessità di adottare un atteggiamento umile ma anche proattivo, ossia di riconoscere e ammettere gli errori commessi senza tuttavia lasciarsi scoraggiare o demoralizzare dagli insuccessi. Altri,

invece, hanno imparato il valore di mettersi continuamente in discussione, ovvero di essere aperti al cambiamento, all'apprendimento e di impegnarsi costantemente in processi migliorativi di auto-esame e auto-critica per vedere la fallibilità di opinioni e convinzioni e, se necessario, ridefinirle alla luce di nuove informazioni ed esperienze.

“La lezione più importante è che alla fin fine ciascuno di noi, no, nasce con determinate idee, le porta avanti eccetera, eccetera e poi si accorge che quelle idee non sempre sono state quelle giuste”.

Estratto intervista n. 2

La liquidazione giudiziale è, dunque, un momento di svolta nella vita dell'individuo, in cui egli si confronta con le sue vulnerabilità ma, allo stesso tempo, scopre e rafforza le sue risorse interiori.

La dimensione sociale del presente tema riflette una maggiore consapevolezza relativamente alle relazioni interpersonali: gli imprenditori e le imprenditrici hanno appreso l'importanza di costruire e mantenere un solido ed affidabile *network* di conoscenze. In particolare, l'esperienza di fallimento ha insegnato loro ad essere cauti, selettivi e attenti nello scegliere a chi dare fiducia, ossia a prendere decisioni prudenti e consapevoli soprattutto in merito alla scelta di fornitori e collaboratori, al fine di prevenire futuri rischi e situazioni difficili.

“Mi ha aiutato comunque a mantenere gli occhi ancora più aperti rispetto a quello che è il contatto con gli altri, perché effettivamente è chiaro che se prima mi fidavo molto di più adesso devo guardarmi bene attorno e cercare di capire se posso fidarmi o meno. Quella è una cosa che ho appreso”.

Estratto intervista n. 1

I partecipanti riportano, infine, numerose lezioni in ambito lavorativo, associate allo sviluppo di capacità imprenditoriali e all'acquisizione di abilità tecniche specifiche. In particolare, la riflessione sul fallimento aziendale e il riconoscimento dei fattori che lo hanno causato hanno permesso loro di acquisire maggiore maturità professionale, ovvero di sviluppare competenze e conoscenze relativamente all'analisi di mercato, agli aspetti finanziari ed economici di un'impresa, al marketing e alla comunicazione, e di capire quali sono le variabili da monitorare per favorire lo sviluppo dell'attività aziendale, come

le tendenze macroeconomiche esterne. In molti casi, gli apprendimenti sul fare impresa hanno interessato la comprensione della necessità di valutare attentamente e oggettivamente i rischi di azioni e decisioni aziendali, di rimanere aggiornati sull'andamento economico dell'attività, del Paese e del settore di riferimento e di operare coerentemente con le esigenze commerciali attuali, ossia di presidiare attentamente ciò che accade all'interno e all'esterno del contesto aziendale e di capire il mercato in cui si agisce, la specifica realtà situazionale e le possibilità effettive, anche per poter agire tempestivamente qualora si dovessero presentare delle difficoltà.

“Questo è l’insegnamento grande, cioè bisogna vivere in quel momento: fare un’analisi ben specifica di quello che tu puoi dare, puoi avere, puoi avere di ritorno, puoi mettere sul campo”.

Estratto intervista n. 6

Infine, in alcuni casi gli intervistati sono diventati consapevoli delle loro limitatezze professionali e dell'esigenza di ricorrere a esperti esterni per prendere decisioni che ricadono al di fuori della loro area di competenza.

“Mi ha insegnato comunque che alcune cose che se non le sai è meglio rivolgersi a chi le conosce meglio”.

Estratto intervista n. 7

In conclusione, come sostenuto in molteplici occasioni e come confermato in ognuna delle interviste condotte, la riflessione e l'attribuzione di un significato al fallimento aziendale ha consentito agli imprenditori e alle imprenditrici di acquisire significative conoscenze e abilità in ambito personale, sociale e professionale, ovvero di trasformare una fase critica, dolorosa, traumatica e impegnativa della loro vita in un'occasione di apprendimento e di crescita significativa.

5.6 Discussione dei risultati

I temi esperienziali emersi dall'analisi delle interviste e le conclusioni che ne derivano consentono di confermare i presupposti teorici e l'ipotesi alla base della ricerca, che aveva l'obiettivo di indagare e comprendere l'esperienza di liquidazione giudiziale delle imprenditrici e degli imprenditori in Italia. Pertanto, è possibile affermare che per i partecipanti il fallimento aziendale ha rappresentato un accadimento doloroso e

traumatico, associato a numerosi e diversi costi, ma, allo stesso tempo, ha costituito un'occasione educativa che, a seguito di processi riflessivi e di *sensemaking*, ha permesso loro di acquisire rilevanti conoscenze che hanno promosso sia una crescita personale sia una maturità professionale. Data questa dualità non è quindi pensabile ridurre la liquidazione giudiziale ad un evento unilateralmente avverso né tantomeno concentrarsi esclusivamente sull'opportunità di apprendimento che ne consegue – poiché risulterebbero delle semplificazioni eccessive che porterebbero a trascurare importanti sfumature – bensì è necessario considerare la simultanea compresenza di queste due dimensioni.

Innanzitutto, dalla presente ricerca risulta che il fallimento è stato causa e conseguenza di implicazioni negative per il soggetto, che hanno minato il suo benessere e minacciato molteplici ambiti della sua vita, da quello personale e relazionale a quello lavorativo. Queste ripercussioni, coerentemente con quanto affermato in letteratura (Fish et al., 2021; Klimas et al., 2021; Ucbasaran et al., 2013; Cope, 2011), si articolano a livello finanziario, sociale e psicologico.

In particolare, ogni intervistato ha riportato di aver subito privazioni materiali (quali l'abitazione e l'azienda) e finanziarie a seguito della liquidazione giudiziale, ossia di essersi trovato in una condizione di incertezza e vulnerabilità economica significativa, soprattutto a causa dei debiti da saldare e delle spese legali da pagare. Per l'imprenditore/trice tali difficoltà, ulteriormente aggravate dal fatto di non avere talvolta nemmeno le risorse necessarie per rispondere a bisogni personali e familiari quotidiani, hanno generato preoccupazione e ansia per il presente e il futuro, hanno peggiorato la qualità della sua vita e hanno ostacolato il suo percorso di ripartenza.

Per quanto riguarda la sfera sociale, comuni sono stati gli episodi di distanziamento e di deterioramento dei legami interpersonali, soprattutto con persone esterne al nucleo familiare (sebbene vi siano stati casi di rotture relazionali anche all'interno delle mura domestiche) e che concepiscono il fallimento aziendale in termini stigmatizzanti, come un simbolo di incapacità, inadeguatezza e inferiorità. Ciò ha contribuito a creare un contesto sfavorevole attorno al soggetto, che è stato emarginato ed escluso da determinate attività comunitarie e da occasioni sociali, ovvero relegato in una condizione di marginalità, oppure che si è auto-isolato per la vergogna provata. Questa risposta ambientale negativa spiega perché i vissuti di solitudine siano stati così frequenti nei racconti degli imprenditori e delle imprenditrici. Inoltre, l'inidoneità percepita e attribuita così come le etichette pregiudizievoli e i giudizi criticanti da parte di terzi hanno avuto

gravi ripercussioni sulla loro autostima e autoefficacia, generando sensazioni di perdita di valore e di status.

Tuttavia, se da un lato vi sono stati allontanamento sociale e discriminazione, dall'altro non è mancata solidarietà umana, compassione e supporto ricevuto da alcune persone, come coniugi, figli e amici fidati, che hanno continuato a dare fiducia e incoraggiamento ai partecipanti durante tale periodo difficile. Ciò significa che, nonostante reazioni ostili e stigmatizzanti e atteggiamenti di sufficienza e indifferenza da parte della società in generale, essi hanno potuto contare e fare affidamento su una rete di conoscenze che li ha aiutati a superare le avversità e ad attenuare i pesanti costi del fallimento, fornendo loro sostegno emotivo e pratico. In particolare, la famiglia e gli amici sono stati spesso citati come un'ancora di salvezza emotiva, che ha permesso alle imprenditrici e agli imprenditori di non venire travolti dalla negatività dell'accadimento e di alleviare i vissuti di solitudine, e come una preziosa fonte di aiuto materiale, che ha fornito loro i mezzi e le risorse necessarie per ripartire. Dall'analisi delle interviste si conferma, quindi, il ruolo cruciale svolto dal capitale sociale nel facilitare sia il processo di "guarigione" e di elaborazione del trauma sia quello di ricostruzione professionale (Pan et al., 2022).

Relativamente alle conseguenze psicologiche, si riscontra il segno indelebile che la liquidazione giudiziale ha lasciato sulla vita degli intervistati; affrontare un'esperienza così destabilizzante ha suscitato in loro reazioni di dolore, sopraffazione, disorientamento, disperazione, vergogna, colpa, umiliazione e paura, ovvero sentimenti simili a quelli provati in caso di lutto (Teh et al., 2023; Stephens et al., 2021). La chiusura dell'impresa ha minato a lungo termine il loro benessere, dal momento che ancora oggi, a distanza di anni o decenni dall'accaduto, nel richiamare alla memoria tali ricordi traspare intensa sofferenza.

Il fallimento ha causato pure negative ricadute identitarie, minando l'autostima e l'autoefficacia dei partecipanti; questo poiché l'identità dell'imprenditore/trice è strettamente legata alla sua impresa e ai risultati professionali raggiunti (Maeran, 2019; Walsh et al., 2017) e, dunque, tale evento di insuccesso non rappresenta solamente una perdita lavorativa ma anche personale, che provoca un senso di smarrimento e fa sorgere dubbi sul valore come individuo oltretutto come professionista (Cope, 2011; Shepherd, 2003). Talvolta, per gli intervistati ciò si è tradotto in giudizi auto-stigmatizzanti per aver fallito, derivanti dalla percezione di aver deluso sé stessi e gli altri o dal confronto con le aspettative e le ambizioni. Nonostante questo, emerge che con il tempo essi hanno intrapreso delle azioni – come la ricerca di opportunità in cui mettersi nuovamente in

gioco e dimostrare, così, il loro talento oppure il riconoscimento della componente nociva di tali processi –, mobilitato delle risorse – come la speranza e l’ottimismo – e ricevuto degli aiuti esterni – come incoraggiamento, vicinanza e sostegno da parte di professionisti e familiari – grazie a cui hanno potuto ristabilire e ricostruire la fiducia in loro stessi, anche sostituendo gradualmente queste auto-condanne con un atteggiamento auto-compassionevole. Ciò dimostra che la *self-compassion*, l’utilizzo di strategie di coping volte a gestire le emozioni e i vissuti negativi, il sostegno sociale e l’atteggiamento positivo e proattivo dinnanzi alle difficoltà contribuiscono a mitigare i costi psicologici del fallimento (Ucbasaran et al., 2013; Shepherd et al., 2009; Shepherd et al., 2016).

In merito a tale tematica, è doveroso evidenziare che non sempre la liquidazione giudiziale ha danneggiato l’immagine di sé degli imprenditori/trici, dal momento che la consapevolezza di valere nonostante il fallimento, l’elogio esterno delle loro competenze così come l’onestà dimostrata nel percorso imprenditoriale hanno agito come fattore di protezione contro l’auto-stigmatizzazione, dimostrando il ruolo positivo della carriera e storia pregressa dell’individuo nel moderare i costi della crisi aziendale (Cope, 2011; Ucbasaran et al., 2010).

Come anticipato, le conseguenze del fallimento rappresentano anche i principali ostacoli che i partecipanti hanno incontrato nel percorso di ripartenza e di apprendimento. Infatti, oltre a fattori endogeni legati al mondo lavorativo (come l’ageismo) e a questioni burocratiche (come l’impossibilità di stipulare un accordo di concordato con i creditori), le principali difficoltà hanno riguardato, da un lato, i vissuti provati, quali la colpa e la vergogna, che hanno depauperato le energie e le risorse del soggetto impedendogli di prendere distanza da emozioni paralizzanti e di elaborare le informazioni contenute nell’evento (Zhang et al., 2022; Lafuente et al., 2018; Cope, 2011), e, dall’altro, le perdite economiche subite, che gli hanno reso difficile trovare le risorse e i mezzi necessari per ricostruire un progetto professionale e per ritrovare benessere e serenità.

Benché quanto finora trattato abbia messo primariamente in luce i risvolti negativi della liquidazione giudiziale, i risultati di tale ricerca permettono anche di evidenziarne la dimensione “positiva”, ovvero le risorse che hanno favorito il riinizio degli intervistati e gli insegnamenti che hanno acquisito.

Vi sono molteplici fattori, sia esterni sia personali, che hanno agevolato il percorso di “guarigione” e di ricominciamento degli imprenditori e delle imprenditrici a seguito del fallimento. In particolare, le loro storie testimoniano come sia stato fondamentale il già citato supporto sociale, ovvero l’aver ricevuto appoggio e sostegno emotivo e pratico sia

da parte del loro *network* di conoscenze sia dai professionisti dell'*Associazione 100.000 Ripartenze*. Oltre al ruolo della famiglia e dei legami interpersonali (Ucbasaran et al., 2013), si conferma, pertanto, anche l'importanza di ricorrere a forme e pratiche di accompagnamento (Biasin, 2012), che per alcuni partecipanti sono state un prezioso aiuto nel governare e fronteggiare il cambiamento in essere.

Inoltre, sono state essenziali anche determinate qualità e competenze mobilitate e sviluppate dalla persona stessa, che le hanno consentito di trattare le difficoltà in modo costruttivo e di agire proattivamente per trovare soluzioni positive con cui attraversare questa transizione. Coerentemente con quanto affermato in letteratura in relazione al valore del capitale psicologico (De Hoe et al., 2022; Rhoads, 2016), dalle testimonianze emerge come la resilienza, l'ottimismo, l'autoefficacia e la speranza siano state delle risorse determinanti che hanno permesso ai partecipanti di affrontare le sfide senza soccombere ad esse, di mantenere la fiducia in sé stessi, di conservare una visione favorevole del futuro e di facilitare le dinamiche riflessive che hanno, poi, portato al conseguimento di risultati formativi e auto-migliorativi. Oltre a ciò, la ripresa dopo il fallimento è stata possibile anche grazie all'atteggiamento proattivo adottato dagli intervistati, volto a reagire di fronte alle criticità e ai problemi, nonché alla determinazione e alla perseveranza dimostrate nel cercare nuove opportunità. Tutti questi elementi si sono intersecati e rinforzati vicendevolmente andando a definire una reazione di *agency* anziché di passività e una trama di crescita anziché di stagnazione, comprovando che per trasformare l'incertezza in una ripartenza è fondamentale affrontare attivamente e con intenzionalità la dinamica transitoria critica (Biasin, 2012).

Pur riconoscendo differenze individuali tra le imprenditrici e gli imprenditori nell'elaborazione, "guarigione" e accettazione del fallimento aziendale (soprattutto in termini di grado e di intensità) emerge come essi lo abbiano progressivamente reinterpretato sotto una luce positiva, senza che questo significasse dimenticare il dolore provato e le difficoltà incontrate. Ciò è stato possibile poiché essi si sono impegnati in un graduale processo di analisi e riflessione che, come esemplificato dai modelli di Shepherd (2003), Cope (2011), Amankwah-Amoah e colleghi (2018) approfonditi nel corso del terzo capitolo e come confermato dai risultati dell'analisi delle interviste, ha permesso loro di iniziare a concepire l'esperienza vissuta pure come un'occasione di apprendimento e di miglioramento personale e professionale. Dunque, il *sensemaking* sull'accaduto, la presa di coscienza degli errori commessi e la messa in discussione del sé e delle convinzioni, azioni e decisioni prese hanno consentito ai partecipanti di comprendere tale

accadimento e le motivazioni che ne sono state alla base, di elaborare la perdita subita (così come avviene nel caso di un lutto) e, al contempo, di riconoscere che il fallimento non rappresenta un'etichetta permanente sulla loro identità e sul loro destino ma, piuttosto, un momento formativo da cui imparare e acquisire importanti informazioni. Ciò significa che nell'immediato e a breve termine il fallimento aziendale è visto e vissuto in modo totalmente negativo ma, successivamente, acquista un diverso valore in relazione ai benefici educativi che ne possono derivare (Dias et al., 2017); significa anche che la trasformazione della liquidazione giudiziale in un'occasione di crescita non è immediata e automatica (Shepherd, 2003), in quanto richiede al soggetto di attivare procedure riflessive, ovvero di analizzare l'evento, di attribuirgli un significato e di riconoscere i dati in esso contenuti (Cope, 2011).

Un motivo comune dell'esperienza dei partecipanti è stato, dunque, l'apprendimento: un esito di sviluppo e auto-formazione che riflette un miglioramento ottenuto in termini personali e professionali. A tal proposito si ritiene rilevante sottolineare che, prima ancora che venisse loro chiesto, la maggior parte di essi ha affermato che la liquidazione giudiziale, nonostante le criticità, ha simboleggiato un'opportunità formativa e di rafforzamento. Perciò, si conferma quanto riportato negli studi descritti nei capitoli precedenti in merito al fatto che l'apprendimento può conseguire anche a seguito di errori e fallimenti (Edmondson, 2019). In particolare, i risultati della ricerca dimostrano che le imprenditrici e gli imprenditori hanno appreso nuove rilevanti conoscenze in ambito personale, ovvero sul sé, in ambito sociale, ovvero sulle relazioni interpersonali, e in ambito professionale, ovvero in riferimento alle dinamiche che possono influenzare la sopravvivenza aziendale e alle competenze da possedere per dirigere efficacemente un'impresa. Quindi, gli apprendimenti riscontrati corrispondono a quelli identificati da Cope (2003; 2005; 2011) e in analisi successive (Amankwah-Amoah et al., 2022; Lattacher et al., 2020; Walsh et al., 2017; Bauer, 2016), descritti nel corso del quarto capitolo.

In ambito personale, la liquidazione giudiziale ha permesso agli intervistati di riconoscere e sviluppare determinate qualità, quali la resilienza, l'umiltà e la pazienza, e di divenire maggiormente consapevoli dei loro limiti, ossia di essere più realistici sulle loro caratteristiche e risorse. Dunque, essi hanno maturato, in generale, una migliore conoscenza di sé stessi, hanno perfezionato le loro capacità e hanno ridefinito i loro valori e credenze, innescando significativi cambiamenti interiori volti a colmare le mancanze identificate e a ottimizzare le potenzialità latenti.

Per quanto riguarda gli apprendimenti sociali, i partecipanti hanno sottolineato l'importanza di costruire e mantenere solide reti di contatti professionali e personali, sia perché influenzano il successo dell'attività aziendale sia per poter contare su qualcuno in caso di difficoltà. Essi hanno imparato che, soprattutto in ambito imprenditoriale, tale *network* di conoscenze deve essere affidabile; in tal senso, di particolare rilievo è l'insegnamento riguardante il tema della selettività dei rapporti lavorativi, che riflette la necessità di essere cauti nello scegliere le persone di cui fidarsi al fine di prevenire criticità future, come possono essere dei mancati pagamenti da parte di persone su cui si era fatto affidamento.

Infine, gli intervistati hanno guadagnato una maggiore preparazione professionale e acquisito competenze e capacità tecniche sulla gestione d'impresa, utili per affrontare le sfide lavorative future in modo più informato (Lattacher et al., 2020). Nello specifico, i principali apprendimenti hanno interessato la gestione finanziaria e delle risorse economiche aziendali, il marketing, la comunicazione e la lettura dei *trend* di mercato. Allo stesso tempo, la riflessione sugli errori commessi e sulle motivazioni correlate alla liquidazione giudiziale nonché la revisione delle azioni e delle scelte compiute hanno portato gli imprenditori e le imprenditrici a capire perché l'impresa è fallita; ciò si è tradotto nel riconoscimento dei fattori interni ed esterni da monitorare per preservare la stabilità dell'azienda (ad esempio, la natura degli investimenti) e nello sviluppo di modelli manageriali, decisionali e comportamentali più efficienti.

In conclusione, la presente ricerca ha messo in luce la complessità e multidimensionalità del fenomeno del fallimento imprenditoriale in Italia, evidenziandone le principali dimensioni e confermando che sebbene si contraddistingua per le negatività che comporta rappresenta anche un'importante opportunità di apprendimento e crescita.

5.7 Riflessioni conclusive sulla ricerca

Nel presente studio, per raggiungere gli obiettivi prefissati, sono state condotte delle interviste semi-strutturate avvalendosi della metodologia della *photo-elicitation interview*, un aspetto che è interessante approfondire prima di trattare i risvolti applicativi dei risultati ottenuti e precedentemente discussi. In tale contesto, l'utilizzo della PEI ha fornito l'occasione per esplorare una dimensione non considerata nel disegno di ricerca, ovvero la carriera del partecipante durante il periodo precedente al fallimento. Infatti, le fotografie scelte e condivise dalle imprenditrici e dagli imprenditori nel corso

dell'incontro – di cui di seguito sono riportati tre esempi – raffiguravano elementi significativi della loro vita professionale e dell'azienda prima del sopraggiungere della liquidazione giudiziale, come i momenti di socializzazione con i colleghi, la partecipazione ad eventi di settore, i dépliant forniti ai clienti, i prodotti e i servizi offerti e gli stabilimenti produttivi e di vendita.



Figura 1: Componenti meccaniche per pneumatici



Figura 2: Gioiello olistico

SETTORE Legale	SETTORE Fiscale Tributario	SETTORE Previdenz. e problemi del lavoro	SETTORE Tecnico produtt.	SETTORE Contabile amministr.	SETTORE E.A.D.	SETTORE Finanziar.	SETTORE Organizz.
DIRITTO Privato	IMPOSTE IVA	PREVIDENZA ASSISTENZA	ANALISI dei metodi produttivi	CONTROLLO DI GESTIONE	ELABORAZIONE di paghe e stipendi	Gestione e controllo banche Istruzione titoli	CORSI di formazione professionale
Commerciale	IRPEF	INFORTUNIST.	Ristrutturazioni e riconversioni aziendali	PAGHE E CONTRIBUTI	delle denunce fiscali (mod. 740 - 750 - 760 - 770)	Planificazione flussi finanziari	riqualificazione del personale
Industriale	IRPEG	CONTENZIOSO Inail	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE	AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE		Planificazione finanziaria	Publiche relazioni
Del Lavoro	ILOR	Inps Ispezzato del Lavoro	Dimensionamento manodopera	CONTABILITÀ generale ordinaria semplificata	della contabilità aziendale		MEETING
Internazionale	Dichiarazione dei redditi	Rapporti con Istituti e Organismi pubblici	Organizzazione e pianificazione produttiva	BUDGET di produzione di costo di vendita	Gestione ordini e produzione magazzino data base		Ricerca e assunzione del personale
Penale	Contenzioso tributario e fiscale	CHECK-UP Aziendali	Contabilità Industriale				

Figura 3: Tabella dei servizi aziendali

In generale, ciò ha permesso agli intervistati, ad esempio, di raccontare come si sono avvicinati al mondo imprenditoriale e, quindi, le motivazioni che li hanno spinti a intraprendere questa professione, di illustrare le principali caratteristiche definenti il settore in cui operavano, di descrivere le sfumature più gratificanti del fare impresa e di rammentare i ricordi maggiormente positivi legati a quel tempo; ovvero, di mettere in luce gli aspetti del lavoro che erano per loro fonte di orgoglio e soddisfazione e che hanno maggiormente contribuito alla loro realizzazione personale e professionale.

Dal momento che agli imprenditori e alle imprenditrici era stata data piena libertà nella selezione delle immagini – fornendo loro esclusivamente un'indicazione riguardo l'afferenza con il fenomeno oggetto di studio, ovvero la liquidazione giudiziale – è particolarmente significativa la scelta, condivisa da tutti, di considerare il periodo

precedente alla crisi e di non selezionare fotografie astratte per esprimere quanto vissuto, come a dimostrare che, anche da un punto di vista simbolico, vi sono molteplici resistenze a maneggiare il concetto dell'insuccesso e a narrare questa esperienza che, nonostante lo sforzo intrapreso per trasformarla in un'occasione "positiva", resta comunque negativa e dolorosa. Questo potrebbe pure spiegare il perché 3 partecipanti su 7 non abbiano individuato e portato alcuna foto che fosse rappresentativa della loro storia, affermando di non aver trovato un'occasione per cercarle o di preferire procedere senza l'ausilio di stimoli visivi; per queste persone, tale compito potrebbe essere stato percepito come eccessivamente dispendioso e impegnativo (Hatten et al., 2013). In aggiunta, la predilezione di fotografie scattate durante i momenti migliori della carriera sottende il desiderio degli intervistati di condividere anche i loro successi lavorativi, al fine di fornire una rappresentazione completa e ricca del loro percorso aziendale.

Pertanto, sebbene queste immagini non siano direttamente rispondenti agli obiettivi dello studio hanno un rilevante significato allegorico, che rende conto del desiderio umano di mostrarsi sotto una luce favorevole e delle difficoltà e vulnerabilità che si presentano nel rievocare episodi di sconfitta. Andando oltre il loro mero contenuto, esse "generano spunti che non corrispondono necessariamente o esclusivamente a quelli ottenuti tramite l'interrogatorio verbale" (Bignante, 2010, p. 2) e, in questo caso, permettono di arricchire la comprensione dell'esperienza imprenditoriale *tout court* dei partecipanti. Infatti, l'integrazione tra il risultato delle interviste e quello della *photo-elicitation* consente di unire a livello concettuale e di continuità cronologica il periodo di prosperità e quello del fallimento, ovvero di considerare due aspetti temporali differenti ma complementari della loro storia, gettando luce sulla loro carriera e sulla loro vita, che non sono rappresentate da fasi separate e isolate ma piuttosto da eventi interconnessi che si influenzano reciprocamente. Mentre le conclusioni ottenute dall'analisi delle interviste evidenziano l'impatto che la liquidazione giudiziale ha avuto sull'esistenza degli intervistati a livello economico, sociale, psicologico, identitario e formativo, quelle provenienti dal materiale fotografico fanno emergere elementi relativi al loro generale percorso professionale che essi ritenevano importanti condividere. In questo contesto, dunque, la *photo-elicitation* ha reso possibile raggiungere una maggiore conoscenza dei partecipanti allo studio e introdurre un argomento inizialmente non contemplato nel disegno di ricerca, offrendo l'occasione per capire, da un lato, che cosa essi considerano rilevante nella loro storia aziendale e, dall'altro, il modo in cui concepiscono la loro carriera imprenditoriale (Meo, 2010).

Per contestualizzare i risultati della ricerca è necessario riportarne i principali limiti. Oltre al fatto che, come constatato, quasi la metà degli intervistati non ha fatto riferimento a delle immagini nel corso dell'incontro, come era previsto dalla metodologia di ricerca, vi sono due ulteriori aspetti rilevanti da esplicitare. Innanzitutto, lo studio presenta le caratteristiche tipiche delle ricerche qualitative, quali la soggettività in fase di analisi e interpretazione dei dati e il moderato numero di soggetti coinvolti, che permette di approfondire con meticolosità ogni singolo caso andando, tuttavia, a minare la variabilità del campione e la generalizzabilità delle conclusioni (Corbetta, 2014). In relazione a quest'ultimo aspetto, è interessante notare che una revisione della letteratura di Lattacher e colleghi (2020) mostra che le indagini qualitative condotte su tale tematica coinvolgono un campione di partecipanti compreso tra 1 e 30, con una media di 7, che è proprio il numero di imprenditrici e imprenditori intervistati in questa sede. In secondo luogo, è opportuno ricordare che 5 persone hanno preso parte o stanno attualmente seguendo il percorso di supporto professionale gratuito, basato su interventi di *wellbeing*, *coaching* e *mentoring*, realizzato dall'*Associazione 100.000 Ripartenze ONLUS*, per cui esse potrebbero essere in possesso di un differente bagaglio di strumenti e risorse per elaborare e affrontare la liquidazione giudiziale rispetto a coloro che non hanno beneficiato di ciò. Nonostante questo, è interessante notare che non sono emerse differenze significative tra queste e i 2 partecipanti che non hanno ricevuto l'aiuto menzionato, dimostrando come le principali tematiche emerse siano condivise indipendentemente da tale specificità.

La ricerca presenta importanti risvolti e ricadute teoriche e applicative.

Dal punto di vista teorico: essa contribuisce sia ad arricchire il dibattito sul ruolo degli errori e dei fallimenti nella vita e nell'auto-formazione dell'individuo sia la letteratura esistente sull'esperienza degli imprenditori e delle imprenditrici a seguito del fallimento aziendale, rappresentando un'ulteriore evidenza del fatto che tale evento negativo ha in sé il potenziale per diventare un'occasione di apprendimento e di crescita personale e professionale.

Sul versante applicativo: quanto emerso potrebbe rivelarsi utile sia per coloro che si trovano a gestire situazioni di crisi professionale sia per chi intende avviare un'attività aziendale. Le testimonianze di imprenditori e imprenditrici che hanno già fronteggiato la più grande sfida nell'imprenditoria costituiscono una ricca fonte di informazioni, pratiche, strategie e suggerimenti da cui imparare, trarre ispirazione e incoraggiamento; questa ricerca, infatti, dimostra come sia possibile superare le avversità e ricominciare e come gli avvenimenti più traumatici possano rivelarsi, con il tempo, positivi. Inoltre, essa

ha anche le potenzialità per contribuire a sensibilizzare l'opinione pubblica sulla necessità di considerare l'umanità dietro ogni storia di liquidazione giudiziale, contrastando, così, stigmatizzazione e pregiudizi. Infine, può essere uno stimolante impulso in materia di educazione all'imprenditorialità e informare la progettazione e lo sviluppo di programmi di sostegno e di formazione per persone in difficoltà lavorativa.

In conclusione, tale studio fornisce una prospettiva sulle esperienze di liquidazione giudiziale delle imprenditrici e degli imprenditori nel contesto italiano e sul processo di apprendimento dal fallimento, promuovendo la comprensione di questo fenomeno dal punto di vista di coloro che lo hanno vissuto in prima persona.

CONCLUSIONE

Il presente contributo ha trattato la tematica dell'apprendimento dal fallimento aziendale, con l'obiettivo di comprendere se e come un evento negativo come questo possa essere reinterpretato in modo formativo. Per fare ciò, è stata realizzata una ricerca qualitativa finalizzata a indagare l'esperienza di liquidazione giudiziale delle imprenditrici e degli imprenditori nel contesto italiano, allo scopo di esplorare le diverse dimensioni che tale esperienza assume e le opportunità di crescita che il soggetto coinvolto può trarre. L'interrogativo iniziale riguardante il potenziale educativo del fallimento si è rivelato un nodo cruciale di riflessione, che ha permesso di fare chiarezza sulla natura polivalente di tale fenomeno che, lungi dall'essere una semplice sconfitta personale e professionale, rappresenta un'occasione in cui l'individuo è chiamato a esaminare le sue strategie imprenditoriali e i suoi modelli comportamentali, a rivalutare le sue convinzioni e a migliorare le sue conoscenze e competenze.

Dal confronto tra la letteratura e i risultati dello studio qualitativo realizzato emerge una rappresentazione complessa e multidimensionale della liquidazione giudiziale, quale accadimento sfidante che comporta significative difficoltà e costi ma, al contempo, se ben analizzato e compreso, offre anche possibilità auto-educative. In particolare, i risultati ottenuti a seguito dell'analisi interpretativa fenomenologica delle interviste semi-strutturate condotte con i 5 imprenditori e le 2 imprenditrici che hanno preso parte alla ricerca permettono di avvalorare l'ipotesi iniziale che l'ha guidata: quando essi/e intraprendono un percorso critico di riflessione e auto-miglioramento riescono a riconoscere elementi di valore anche nel fallimento. Il ruolo degli "insuccessi" viene così riconosciuto e testimoniato come importante nell'educazione del soggetto tanto quanto i successi (Loscalzo, 2020).

In primo luogo, il presente lavoro attesta, come trattato nel corso del primo capitolo, che il fallimento aziendale non causa esclusivamente perdite finanziarie e materiali o complicazioni legali in quanto provoca pure ripercussioni sociali e psicologiche. Il fallimento è origine di conseguenze negative per le ricadute individuali che si manifestano su molteplici livelli e che costituiscono una minaccia per la stabilità economica, la reputazione, la vita sociale e il benessere psicofisico dell'imprenditore/trice; esso è, dunque, un evento traumatico e doloroso, che determina solitudine ed emarginazione, stigmatizzazione e auto-stigmatizzazione. Inoltre, a dimostrazione del fatto che la chiusura dell'impresa non costituisce esclusivamente una questione di natura

professionale, vi sono le implicazioni identitarie, le quali rendono conto della dimensione strettamente personale che permea questa esperienza e che, spesso, impongono alla persona di ridefinire il suo ruolo e status, con effetti sull'autostima e sull'autoefficacia.

Per quanto riguarda l'aspetto formativo del fallimento, la presente ricerca permette di confermare quanto riportato dagli studi presenti in letteratura descritti nel corso dell'elaborato (quali Omorede, 2020; Walsh et al., 2016; Cope, 2011), provando che, per l'imprenditore/trice, la liquidazione giudiziale può rivelarsi una fonte di apprendimento. Ciò significa che, pur con le sue severe criticità e negatività, essa ha il potenziale per diventare un mezzo di auto-educazione e, in ragione di questo, che gli errori possono essere considerati come catalizzatori di crescita e di sviluppo anziché come delle barriere all'apprendimento.

Tuttavia, come più volte affermato, non è sufficiente fare un'esperienza per apprendere. Per questo, nel terzo e nel quarto capitolo sono stati illustrati i modi in cui il fallimento può divenire educativo – descrivendo il percorso che l'individuo deve intraprendere per “guarire” dal dolore, per governare ed elaborare la transizione personale e professionale in essere e, infine, per accettare e comprendere quanto accaduto (Shepherd, 2003; Cope, 2011; Amankwah-Amoah et al., 2018) – e sono state analizzate le variabili ostacolanti e facilitanti la trasformazione della liquidazione giudiziale in un'opportunità. Coerentemente, nella ricerca emerge che la presa di distanza da emozioni totalizzanti, la riflessività, l'introspezione e il *sensemaking* sull'evento hanno permesso ai/alle partecipanti di attivare dei processi auto-migliorativi, dispiegando così le potenzialità formative e di crescita del fallimento e le possibilità di ricominciamento. Si tratta di un percorso che, comunque, non è stato mai facile o privo di ostacoli, rappresentati da fattori sia interni, quali i vissuti provati, sia da aspetti esterni, quali le criticità economiche – a dimostrazione della natura negativa e traumatica di tale esperienza (Cope, 2011) e delle difficoltà intrinseche all'apprendimento dagli errori (Eskreis-Winkler et al., 2022). Tuttavia, si tratta pure di un percorso che comporta anche elementi positivi, come il supporto sociale e il capitale psicologico – che testimoniano l'importanza di poter contare su un contesto esterno supportivo e non stigmatizzante (Cardon et al., 2011) e la necessità di mobilitare competenze e abilità per fronteggiare efficacemente le situazioni di crisi (De Hoe, 2022; Biasin, 2012).

Dal momento che scopo della presente tesi era anche quello di identificare gli specifici output formativi, sono state descritte le tipologie e le forme di apprendimento che il soggetto può ottenere, che, secondo la celebre analisi di Jason Cope (2011), validata in

molteplici studi e confermata in questa sede, riguardano la sfera personale (ad esempio, il potenziamento di risorse individuali), sociale (ad esempio, la maggiore abilità nella comprensione dei rapporti interpersonali) e professionale (ad esempio, lo sviluppo di competenze tecniche e specifiche in ambito imprenditoriale).

Rispondendo alle domande di ricerca che hanno guidato lo studio, è possibile affermare che per i/le partecipanti l'esperienza di liquidazione giudiziale ha assunto diverse e molteplici sfumature. Da un lato, ha causato difficoltà materiali e finanziarie, reazioni emotive simili a quelle provate in caso di lutto, vissuti di solitudine e di disorientamento, situazioni di emarginazione sociale e di isolamento, talvolta con ripercussioni negative anche sul concetto di sé, sull'autostima e sull'autoefficacia. Dall'altro, è diventata un'occasione di auto-educazione e di miglioramento personale, relazionale e professionale, e ciò si è verificato, come ipotizzato, a seguito dell'esercizio della riflessività e del riconoscimento di senso e valore al fallimento. Inoltre, il percorso di ricominciamento delle imprenditrici e degli imprenditori è stato influenzato da diversi fattori: in positivo, dal capitale sociale, dal supporto emotivo e pratico ricevuto e dalla mobilitazione di qualità interiori, come il capitale psicologico; in negativo, dalle difficoltà economiche, dai sentimenti paralizzanti, da tratti individuali e da circostanze situazionali avverse. Per concludere, pur nella loro unicità, le testimonianze raccolte dimostrano che la gestione costruttiva del fallimento può permettere alla persona di riconsiderare tale evento come uno stimolo di apprendimento, un catalizzatore di cambiamento positivo e una spinta al miglioramento continuo.

Alla luce dei risultati ottenuti, è possibile delineare alcune proposte attraverso cui valorizzare la dimensione formativa della liquidazione giudiziale e guidare ulteriori riflessioni e azioni in questo ambito. Per esempio, sulla base di quanto riportato, è auspicabile promuovere l'interpretazione dei fallimenti come delle occasioni di riflessione e auto-consapevolezza, caratterizzate dalla possibilità di acquisire lezioni e informazioni che, talvolta, non si potrebbero apprendere in altro modo. Per fare ciò, sarebbe importante creare una sinergia tra famiglie, istituzioni educative, aziende e la società nel suo complesso al fine di promuovere un ambiente di sicurezza psicologica, dove gli errori degli individui siano gestiti costruttivamente, dove la paura e la condanna dell'insuccesso possano essere sostituite dalla motivazione al miglioramento continuo, diffondendo un *mindset* di crescita tale per cui i fallimenti rappresentano anche delle opportunità per imparare (Dweck, 2015; Edmondson, 2019). Ciò significa rendere l'errore accettabile e valorizzare la cultura dei "fallimenti intelligenti", che, secondo la

professoressa di Harvard Amy C. Edmondson, “permette di creare nuova conoscenza, sviluppare idee e produrre innovazione. [...] La verità è che una cultura che rende sicuro essere onesti, sicuro segnalare il fallimento e sicuro ammettere gli errori è una cultura in cui un adulto responsabile può prosperare e fare il suo lavoro migliore” (Edmondson, 2013, p. 77).

Inoltre, sarebbe importante progettare e valorizzare programmi formativi dedicati alla gestione del fallimento, che, in un’ottica preventiva o di intervento correttivo, insegnino all’individuo ad affrontare tale accadimento in modo produttivo, lo incoraggino a adottare una mentalità aperta e adattabile di fronte alle sfide (Dweck, 2015) e lo mettano nelle condizioni di potenziare strategie e abilità per l’analisi e la riflessione post-fallimento (Edmondson, 2013). I professionisti che aiutano queste persone dovrebbero essere formati nella pratica del *counselling* (Kegan, Lahey, 2009; Miller, Rollnick, 2012) e del *coaching* (Whitmore, 2017) così come nel sostegno allo sviluppo delle capacità interiori (Nussbaum, 2011) e di attraversamento delle transizioni (Biasin, 2012; Anderson et al., 2012). Le risorse identificate nel corso dell’elaborato che si sono dimostrate utili all’imprenditore/trice nel fronteggiare la liquidazione giudiziale (come la resilienza e l’ottimismo) potrebbero fornire un modello di riferimento dei fattori da promuovere per agevolare il superamento di eventi critici personali e professionali, informando i progetti educativi su quali competenze meritino particolare attenzione e dovrebbero essere maturate al fine di consentire alle persone di gestirli proattivamente. Tuttavia, poiché questo lavoro non è esaustivo, risulta essenziale proseguire con gli studi al fine di approfondire ulteriormente la comprensione di questo fenomeno, anche per orientare interventi educativi e informativi mirati e per favorire un cambiamento culturale riguardo al modo in cui il fallimento è percepito e affrontato.

Infine, le esperienze di liquidazione giudiziale riportate dalle imprenditrici e dagli imprenditori intervistati costituiscono una dimostrazione significativa del fatto che, nonostante le criticità, esiste sempre una via percorribile verso la rinascita e la ricostruzione, che ci sono opportunità di rialzarsi e di intraprendere nuovi percorsi. Pertanto, oltre alla tematica dell’apprendimento, un elemento di particolare rilievo emerso dalla ricerca concerne la capacità umana di essere resilienti, di adattarsi e di risollevarsi di fronte a sfide che potrebbero apparire insuperabili (Brown, 2016). La divulgazione di queste storie di ripartenza può essere motivo di speranza, incoraggiamento e riflessione per coloro che si trovano ad affrontare situazioni simili e, al contempo, contribuisce a gettare luce sui modi in cui le difficoltà possono essere superate. Di conseguenza, per

promuovere il benessere individuale, sociale ed economico è importante continuare a diffondere queste testimonianze positive, sia tramite mezzi di comunicazione, eventi e conferenze sia avanzando ulteriormente nella ricerca in questo campo.

Per concludere, è doveroso sottolineare che è stato possibile completare questo progetto grazie al contributo delle imprenditrici e degli imprenditori che hanno aderito alla ricerca, che hanno avuto il coraggio e l'apertura di condividere un momento di vita intimo e delicato, e, per questo, non resta che esprimere loro un sincero ringraziamento; in aggiunta, è importante menzionare l'*Associazione 100.000 Ripartenze ONLUS*, che ha rappresentato un'inesprimibile fonte di ispirazione nell'ideazione di tale elaborato.

APPENDICE 1

Tabella dei temi esperienziali personali identificati a seguito dell'analisi delle interviste

Personal experiential themes (PETs) Imprenditore n. 1	Temi subordinati
Le conseguenze negative del fallimento sulla vita e sul benessere	<ul style="list-style-type: none"> - Implicazioni fisiche negative - Implicazioni emotive e psicologiche negative (dolore e sofferenza) - Perdite economiche e materiali: spese legali e debiti da pagare
Gli aspetti temporali del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ricordi negativi - Conseguenze a lungo termine - Superare il fallimento richiede tempo
La reputazione personale e il giudizio sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento di un concetto di sé positivo - Perdita di reputazione e status - Allontanamento da parte di alcune persone
La percezione del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Il fallimento come macchia sociale e personale - Evento che cambia la vita - Nonostante sia una situazione difficile da affrontare e gestire, è possibile superarla
Il processo di ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà legali ed economiche - Ricerca di opportunità professionali e networking - Riconoscimento della necessità di parlare con persone esperte - Riconoscimento dell'importanza di lavorare anche sugli aspetti psicologici - Desiderio di riprendere l'attività imprenditoriale e ricerca di soluzioni per concretizzare ciò
Le risorse positive	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto sociale da persone di fiducia e professionisti
Riflessione e apprendimento dal fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza e riconoscimento degli errori commessi - Ampliamento degli ambiti di interesse professionale - Accresciuta cautela e fiducia selettiva verso le persone - Importanza di rimanere vigili e presidiare tutti gli aspetti aziendali
Valorizzazione del lavoro imprenditoriale	<ul style="list-style-type: none"> - Azienda come fonte di orgoglio e soddisfazione
Personal experiential themes (PETs) Imprenditore n. 2	Temi subordinati
L'impatto del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Trauma iniziale da elaborare - Perdite economiche e materiali - Perdita dei diritti civili - Non ha apportato cambiamenti rilevanti nel modo di vivere
Affrontare il fallimento in modo proattivo e positivo	<ul style="list-style-type: none"> - Atteggiamento e <i>mindset</i> positivo e ottimistico - Ricerca di soluzioni alternative positive

	<ul style="list-style-type: none"> - Enfasi sull'importanza di rialzarsi e impegnarsi per ricominciare
La ricostruzione dopo il fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Cura del benessere mentale e psicologico - Ripresa dell'attività imprenditoriale e continuità nella vita professionale
Accettazione delle circostanze	<ul style="list-style-type: none"> - Assunzione della responsabilità personale del fallimento - Assenza di rammarico e rimuginio nei confronti di sé stesso o di terzi
Le implicazioni sociali e professionali positive	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimento delle amicizie vere e sincere - Allontanamento delle persone attratte solamente dal successo - Fiducia e riconoscimento delle competenze da parte dell'ambiente professionale
Le risorse positive	<ul style="list-style-type: none"> - Importanza del supporto familiare, anche dal punto di vista materiale e finanziario - Continuità nella vita professionale - Risorse personali e caratteriali positive (speranza, ottimismo, resilienza, fiducia nel futuro, positività)
Riflessione e apprendimento dal fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Processo di <i>sensemaking</i> - Importanza di scegliere con cautela i rapporti professionali e a chi dare fiducia - Riconoscimento della necessità di mettere continuamente in discussione le proprie convinzioni - Cambiamento nel modo di lavorare
Personal experiential themes (PETs) Imprenditrice n. 3	Temi subordinati
Conseguenze negative del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Fallimento come un lutto - Vissuti emotivi negativi (dolore, senso di solitudine, sopraffazione emotiva) - Ripercussione negative sugli equilibri familiari - Deterioramento delle relazioni - Perdita di risorse economiche
Processo di recupero dal fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborazione progressiva e graduale del fallimento - Evoluzione della reazione: da sopraffazione ad accettazione e ridimensionamento della gravità
Fattori rilevanti nella ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di liquidità - Compassione verso sé stessa - Fede, credenza e speranza - Determinazione a costruire un nuovo percorso - Aiuto ricevuto dall'Associazione 100.000 Ripartenze - Supporto emotivo e materiale - Individuazione di una importante occasione professionale
La percezione sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensione, sostegno e supporto dalla maggior parte dei creditori - Giudizi negativi da parte di alcune persone
Riflessività e <i>sensemaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Introspezione e consapevolezza personale

	<ul style="list-style-type: none"> - Riflessione e riconoscimento degli errori commessi - Identificazione dei settori con potenzialità imprenditoriale
Trasformazione del fallimento in uno stimolo formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Fallimento come occasione di miglioramento e come opportunità per acquisire esperienza e maturità - <i>Mindset</i> di crescita e atteggiamento positivo
Apprendimenti professionali e cambiamenti personali	<ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento della necessità di essere umili di fronte alle difficoltà - Scoperta di qualità personali positive (come la resilienza e la perseveranza) - Importanza di riconoscere e analizzare i propri errori e assumersene la responsabilità - Riconoscimento di ciò che si sarebbe potuto fare in modo diverso - Importanza di avere una visione realistica del mercato economico
Personal experiential themes (PETs) Imprenditore n. 4	Temi subordinati
Complessità dell'esperienza di fallimento aziendale	<ul style="list-style-type: none"> - Situazione difficile da gestire e temporalmente lunga
Fattori che hanno influenzato l'esperienza di crisi	<ul style="list-style-type: none"> - Concessione di un esercizio provvisorio in continuità - Il mantenimento dell'attività aziendale ha permesso di evitare gravi conseguenze finanziarie e relazionali - La lunghezza dell'iter fallimentare e il mancato ottenimento dell'accordo di concordato sono gli aspetti più dolorosi - Riconoscimento esterno della correttezza dell'operato aziendale, dell'onestà e delle competenze dell'imprenditore
Impatto emotivo	<ul style="list-style-type: none"> - Esperienza negativa e difficile da affrontare e raccontare - L'impatto del fallimento è duraturo - Senso di solitudine - Nonostante le difficoltà, riconosce che ci sono situazioni peggiori - Paura e preoccupazione di dover affrontare nuovamente una situazione simile
La percezione sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Stigmatizzazione e atteggiamento di indifferenza - Fiducia e stima da parte di persone che sono andate oltre le apparenze
Possibilità di ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Circostanze esterne avverse - Consapevolezza che c'è sempre una strada alternativa da percorrere - La salute fisica e il benessere mentale permettono di affrontare qualsiasi difficoltà - Fallimento come occasione per crescere e comprendere sé stessi
Risorse utili nell'affrontamento del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Resilienza, pazienza e determinazione - Atteggiamento perseverante, determinato, positivo e proattivo

	<ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza di avere un valore e volontà di affermarlo - Supporto e sostegno familiare
Comprensioni personali	<ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento che, nonostante i momenti critici, tutti hanno un valore da esprimere (autoefficacia) - Importanza di sviluppare delle risorse personali e forza interiore - Importanza di costruire e mantenere solide relazioni
Considerazioni sull'essere un imprenditore	<ul style="list-style-type: none"> - Le complessità e difficoltà che gli imprenditori fronteggiano quotidianamente spesso non vengono riconosciute dall'esterno - Delusione per la percezione sociale della figura dell'imprenditore come delinquente
Personal experiential themes (PETs) Imprenditrice n. 5	Temi subordinati
Conseguenze negative del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Vissuti emotivi negativi (sconforto, sopraffazione, vergogna e colpa) - Confusione e smarrimento - Senso di solitudine e deterioramento delle relazioni sociali - Chiusura in sé stessa e isolamento sociale - Gravi difficoltà finanziarie - Il fallimento come macchia personale
Ostacoli nella ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà finanziarie - Auto-stigmatizzazione, sensazioni di colpa e vergogna
Il fallimento come tabù	<ul style="list-style-type: none"> - Nella cultura occidentale può essere difficile parlare dei propri insuccessi
Il valore positivo del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Occasione di crescita professionale e di miglioramento personale - Il fallimento è simbolo della resilienza e della forza interiore della persona - Il fallimento ha contribuito a definire la persona che è oggi
Riflessione sugli errori e consapevolezza personale	<ul style="list-style-type: none"> - Per trasformare il fallimento in un'opportunità bisogna avere il coraggio di mettersi in discussione e di auto-analizzarsi - Riconoscimento, riflessione e analisi degli errori commessi e delle dinamiche correlate al fallimento
Fattori importanti nella ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperare l'energia e trovare soluzioni per ricominciare - Aggrapparsi ad una fonte di ispirazione - Fede e credenza che le cose avvengano per un motivo - Intraprendere dei percorsi di crescita personale e di meditazione - Sostegno psicologico ed emotivo da parte di persone significative - Atteggiamento proattivo per orientare i pensieri in positivo - Condivisione della propria esperienza con gli altri

Apprendimenti professionali e cambiamenti personali	<ul style="list-style-type: none"> - Riconoscimento delle differenze tra il lavoro di manager e quello di imprenditore - Riconoscimento della necessità di separare gli aspetti finanziari personali da quelli dell'attività imprenditoriale - Importanza di farsi aiutare - Scoperta di qualità personali positive (come la forza interiore, la resilienza e la determinazione) - Acquisizione di una maggiore consapevolezza sul sé, sui propri valori e obiettivi lavorativi - Comprensione delle principali cause del fallimento dell'azienda - Comprensione dell'importanza dell'analisi del mercato, del marketing e della comunicazione - Riconoscimento dei requisiti necessari per fare impresa - Riconoscimento dell'importanza di mettersi a disposizione degli altri e di passare da una prospettiva egocentrica ad una prosociale
Personal experiential themes (PETs) Imprenditore n. 6	Temi subordinati
Conseguenze negative del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Ripercussioni economiche e debiti - Vissuti emotivi negativi (dolore, disperazione, umiliazione) - Implicazioni legali - Difficoltà in alcune relazioni familiari - Sensazione di solitudine - Impatto duraturo e a lungo termine
L'iter fallimentare	<ul style="list-style-type: none"> - L'entità delle conseguenze è percepita eccessiva rispetto al danno causato - Mancanza di considerazione dell'aspetto umano - Desiderio di ricevere compassione e comprensione - Desiderio che agli imprenditori onesti venga offerta una seconda possibilità
Il sé	<ul style="list-style-type: none"> - Impatto sull'autostima e sul valore personale, vulnerabilità e insicurezza - Messa in discussione delle proprie capacità
La reazione della società	<ul style="list-style-type: none"> - Stigmatizzazione e condanna pubblica - Emarginazione e isolamento sociale - Posizione di inferiorità e perdita di reputazione - Percezione generale della figura dell'imprenditore come persona disonesta a priori
Dualità del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Il fallimento come ferita, macchia, onta sociale - Il fallimento come occasione per imparare
Il processo di ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà economiche - Sensazione di solitudine - Supporto sociale, dal punto di vista emotivo e materiale

	<ul style="list-style-type: none"> - Determinazione e volontà di ripartire
Riflessione e apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e riflessione sugli errori commessi - Auto-analisi - Cautela nello scegliere a chi dare fiducia - Importanza di essere umili e realistici, senza sovrastimarsi - Importanza di realizzare un'analisi dettagliata delle risorse e possibilità attuali
Personal experiential themes (PETs) Imprenditore n. 7	Temi subordinati
Conseguenze negative del fallimento	<ul style="list-style-type: none"> - Emozioni negative (delusione, amarezza) - Senso di solitudine e isolamento sociale - Sensazione di vulnerabilità e fragilità - Debiti da pagare - Impatto del fallimento sulla famiglia
L'identità	<ul style="list-style-type: none"> - Perdita di sicurezza personale e autostima - Percezione di essere inferiore agli altri
Ostacoli nella ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Ageismo - Difficoltà nel trovare un lavoro dipendente stabile
Il processo di ripartenza	<ul style="list-style-type: none"> - Atteggiamento attivo e proattivo, resiliente - Flessibilità nell'adattamento alla nuova realtà - Temporaneo allontanamento dal quotidiano per riacquisire stima di sé e cercare opportunità - Reinventarsi a livello professionale
Le strategie per ripartire	<ul style="list-style-type: none"> - Messa a punto di progetti per riprendere l'attività imprenditoriale - Ristabilire l'autostima e l'autoefficacia, anche facendosi aiutare da professionisti
Le risorse positive	<ul style="list-style-type: none"> - Fonte di reddito ulteriore in famiglia - Supporto sociale, in termini di consigli e incoraggiamento, da parte di amici e dell'<i>Associazione 100.000 Ripartenze</i> - Presenza della famiglia
Comprensione degli errori e apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - Consapevolezza delle decisioni sbagliate prese e degli errori commessi - Maturità e preparazione imprenditoriale - Riconoscimento dell'importanza di ricorrere a esperti professionisti per determinate decisioni - Riconoscimento dei propri limiti in ambito professionale

BIBLIOGRAFIA

- Amankwah-Amoah J., Boso N., Antwi-Agyei I. (2018). The effects of business failure on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model. *Group & Organization Management*, 43(4), pp. 648-682.
- Amankwah-Amoah J., Wang X. (2019). Business failures around the world: Emerging trends and new research agenda. *Journal of Business Research*, 98, pp. 367-369.
- Amankwah-Amoah J., Khan Z., Ifere S. E., Nyuur R. B., Khan H. (2021). Entrepreneurs' learning from business failures: an emerging market perspective. *British Journal of Management*, 33(4), pp. 1735-1756.
- *Anderson M., Goodman J., Schlossberg N. K. (2012). *Counseling adults in transition: Linking Schlossberg's theory with practice in a diverse world*. New York City: Springer.
- *Argyris C., Schön D. A. (1978). *Organisational learning: A theory of action perspective*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.
- Atkinson R. (2002). *L'intervista narrativa. Raccontare la storia di sé nella ricerca formativa, organizzativa e sociale*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Atsan N. (2016). Failure experiences of entrepreneurs: causes and learning outcomes. *Procedia, Social and behavioral sciences*, 235.
- *Bandura A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215.
- *Bandura A., Cervone D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanism governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 1017-1028.
- Bates E. A., McCann J. J., Kaye L. K., Taylor J. C. (2017). "Beyond words": a researcher's guide to using photo elicitation in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 14(4), pp. 459-481.
- Bauer A. K. (2016). Learning from business failure – Does restarting affect the business model design? *Junior Management Science*, 1, pp. 32-60.
- Bauer J., Gruber H. (2007). Workplace changes and workplace learning: Advantages of an educational micro perspective. *International Journal of Lifelong Education*, 26, pp. 675-688.
- Bauman Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.
- Baumard P., Starbuck W. H. (2005). Learning from failures: why it may not happen. *Long Range Planning*, 38(3), pp. 281-298.
- *Begley T. M., Tan W.-L. (2001). The socio-cultural environment for entrepreneurship: a comparison between East Asian and Anglo-Saxon countries. *Journal of International Business Studies*, 32(3), pp. 537-553.
- Biasin C. (2012). *Le transizioni. Modelli e approcci per l'educazione degli adulti*. Lecce: Pensa MultiMedia Editore.
- Biasin C. (2016). Adulthood, reflection critical and transformative learning. *MeTis Journal*.

- *Biggs D., Abel N., Knight A. T., Leitch A., Langston A., Ban N. C. (2011). The implementation crisis in conservation planning: could “mental models” help? *Conservation Letters*, 4, pp. 169-183.
- Bignante E. (2010). The use of photo-elicitation in field research. Exploring Maasai representations and use of natural resources. *EchoGéo*, 11, pp. 1-20.
- Billett S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5).
- Billett S. (2011). Learning in the circumstances of work: the didactics of practice. *Éducation et didactique*, 5(2).
- Birkeland Å., Grindheim L. T. (2022). Photo-Elicitation Interviews – a possibility for collaborative provocation of preconceptions. *Video Journal of Education and Pedagogy*, 7, pp. 1-12.
- *Bless H., Fiedler K. (2006). *Mood and the regulation of information processing and behavior*. In Forgas J. P. (Ed.), *Affect in social thinking and behavior* (pp. 65-84). New York: Psychology Press.
- Boso N., Adeleye I., Donbesuur F., Gyensare M. (2019). Do entrepreneurs always benefit from business failure experience? *Journal of Business Research*, 98, pp. 370-379.
- Bourdieu P. (1980). Le capital social. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31, pp. 2-3.
- Braunerhjelm P., Larsson J. P., Thulin P., Skoogberg Y. (2016). The entrepreneurial challenge – a comparative study of entrepreneurial dynamics in China, Europe and the US. *Swedish Entrepreneurship Forum*. In <https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2016/06/GEM_Internationell_Rapport_2016_Webb.pdf>
- Bresciani P. G. (2012). Ri-progettarsi per la transizione. *Rivista dell'istruzione*, 3.
- Brown B. (2016). *La forza della fragilità: Il coraggio di sbagliare e rinascere più forti di prima*. Milano: Vallardi.
- *Brunstein J. C., Gollwitzer P. M. (1996). Effects of failure on subsequent performance: The importance of self-defining goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, pp. 395-407.
- Burchell B., Hughes A. (2006). The stigma of failure: An international comparison of failure tolerance and second chancing. *Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper*, 334.
- Burnell D., Neubert E., Fisher G. (2023). Venture tales: Practical storytelling strategies underpinning entrepreneurial narratives. *Business Horizons*, 66(3), pp. 325-346.
- Byrne O., Shepherd D. A. (2015). Different strokes for different folks: entrepreneurial narratives of emotion, cognition, and making sense of business failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), pp. 375-405.
- Cacciotti G., Hayton J. C. (2014). Fear of failure and entrepreneurship: A review and direction for future research. *Enterprise Research Center*, 24.
- Cacciotti G., Hayton J. C., Mitchell J. R., Giazitzoglu A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31, pp. 302-325.

- *Cannon M. D., Edmondson A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): how great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38, pp. 299-319.
- Cardon M. S., Stevens C. E., Potter D. R. (2011). Misfortune or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of business Venturing*, 26(1), pp. 79-92.
- *Cardon M., McGrath R. G. (1999). When the going gets tough...: Toward a psychology of entrepreneurial failure and re-motivation. Paper presented at the *Frontiers of Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, Wellesley, MA.
- Carratta A., Costantino G., Cossignani F. (2015). Fallimento e procedure concorsuali. *Enciclopedia italiana IX Appendice*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A.
- Cartwright S. (2002). Double-Loop Learning: A concept and process for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 1(1).
- Catalano A. S., Redford K., Margoluis R., Knight A. T. (2017). Black swans, cognition, and the power of learning from failure. *Conservation Biology*, 32(3), pp. 584-596.
- Chappell D., Eatough V., Davies M. N. O., Griffiths M. (2006). *EverQuest* – It's just a computer game right? An interpretative phenomenological analysis of online gaming addiction. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 4, pp. 205-216.
- Chineme O. B., Ewah E. B., Chukwuma N. S. (2020). Failure and success of entrepreneurs in Nigeria: An empirical review. *International Academic Journal of Business School Research*, 8(4), pp. 1-21.
- Clark M. C., Rossiter M. (2008) Narrative learning in adulthood. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 119, pp. 61-70.
- Colamedici A., Gancitano M. (2018). *La società della performance. Come uscire dalla caverna*. Roma: Tlon.
- Commissione delle Comunità Europee (2007). *Superare la stigmatizzazione del fallimento aziendale – per una politica della seconda possibilità. Attuazione del partenariato di Lisbona per la crescita e l'occupazione*. In <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52007DC0584&from=PL>>
- Commissione Europea (2012). *Un nuovo approccio europeo al fallimento delle imprese e all'insolvenza*. In <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=celex:52012DC0742>>
- *Cope J. (2001). *The entrepreneurial experience: Towards a dynamic learning perspective of entrepreneurship*. Unpublished Ph.D. thesis, University of Lancaster.
- Cope J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: discontinuous events as triggers for higher-level learning. *Management learning*, 34(4), pp. 429-450.
- Cope J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp. 373-397.
- Cope J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing*, 26(6), pp. 604-623.
- Corbetta P. (2014). *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: il Mulino.

- Corrado F. (2019). *Il fallimento è rivoluzione. Perché sbagliare fa bene*. Milano: Mondadori Libri S.p.A.
- Cubbon L., Darga K., Wisnesky U. D. (2021). Depression among entrepreneurs: a scoping review. *Small Business Economics*, 57, pp. 781-805.
- D'Attore G., Sandulli M. (2016). *Manuale delle procedure concorsuali* (pp. 1-35). Torino: Giappichelli Editore.
- Dahlin K. B., Chuang Y. T., Roulet T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), pp. 252-277.
- *Damaraju N., Barney J., Dess G. (2010). Stigma and entrepreneurial risk talking. Paper presented at the *Summer conference of Opening Innovation: Strategy, Organization and Technology*, London, U.K.
- Dapra R. A., Zarrillo D. L., Teevan R. C. (2016). Fear of failure and indices of leadership utilized in the training of ROTC cadets. *Psychological Reports*, 56(1).
- De Hoe R., & Janssen F. (2022). Re-creation after business failure: a conceptual model of the mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 13.
- De Simone L., Fabiani M., Leuzzi S. (2022). Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Decreto legislativo del 12 gennaio 2019, n°14. *Zucchetti Software giuridico*. In https://www.dirittodellacrisi.it/pdf/codice_della_crisi/Codice_della_Crisi_DDC_2022.pdf?v=30092022
- De Souza F. L. P. (2020). *Practical examples of handling mistakes at work in different cultures*. In Vanderheiden E., Mayer C. H. (Ed.). *Mistakes, errors and failures across cultures* (pp. 201-218). Cham: Springer.
- Desai V. M., Maslach D., Madsen P. (2017). Organizational learning from failure: present theory and future inquiries. *The Oxford Handbook of Group and Organizational Learning*, pp. 109-124.
- *Dew N., Sarasathy S., Read S., Wiltbank R. (2009). Affordable loss: Behavioral economic aspect of the plunge decision. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, pp. 105-126.
- Dias A., Teixeira A.A.C. (2017). The anatomy of business failure: a qualitative account of its implications for future business success. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1).
- Dias R. E. F. V., Martens C. D. O. (2019). Business failure and the dimension of entrepreneurial learning: study with entrepreneurs of micro and small-sized enterprises. *Revista De Administração Da UFSM*, 12(1), pp. 107–124.
- Dusi A. (2018). *Come far fallire una startup ed essere felici* [E-reader version]. Milano: Bompiani.
- Dweck C. (2015). Carol Dweck revisits the “growth mindset”. *Education Week*, 35(5), pp. 20-24.
- Edmondson A. C. (2013). *Teaming to innovate*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Edmondson A. C. (2019). *The fearless organization. Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

- Efrat R. (2006). Bankruptcy stigma: plausible causes for shifting norms. *Emory Bankruptcy Developments Journal*, 22(2), pp. 481-519.
- Eskreis-Winkler L., Fishbach A. (2019). Not learning from failure – the greatest failure of all. *Psychological Science*, 30(12), pp. 1733-1744.
- Eskreis-Winkler L., Fishbach A. (2022). You think failure is hard? So is learning from it. *Perspectives on Psychological Science*, 17(6), pp. 1511-1524.
- *Fadé S. (2004). Using interpretative phenomenological analysis for public health nutrition and dietetic research: a practical guide. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), pp. 647-653.
- Farias F. Z., Martínez M. C. V., Martín-Cervantes P. A. (2021). Explanatory factors of business failure: literature review and global trends. *Sustainability*, 13.
- Fisch C., Block J. H. (2021). How does entrepreneurial failure change an entrepreneur's digital identity? Evidence from Twitter data. *Journal of Business Venturing*, 36(1).
- Fu Z., Beam D., Chung J. M., Reed C. M., Mamelak A. N., Adolphs R., Ruutishauser U. (2022). The geometry of domain-general performance monitoring in the human medial frontal cortex. *Science*, 376(6593).
- Gartner W. B., Ingram A. E. (2013). What do entrepreneurs talk about when they talk about failure? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 33(6).
- Gonul O. O., Senyuva Z. (2019). Impact of cultural differences on entrepreneurial practices. *International Journal of Management and Applied Science*, 25(11).
- Hajcak G. (2012). What we've learned from mistakes: insights from error-related brain activity. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), pp. 101-106.
- *Harris S. C., Sutton R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29, pp. 5-30.
- Harteis C., Bauer J., Gruber H. (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. *International Journal of Educational Research*, 47(4), pp. 223-231.
- Hatten K., Forin T. R., Adams R. (2013). A picture elicits a thousand meanings: Photo elicitation as a method for investigating cross-disciplinary identity development. *American Society for Engineering Education*, 7360.
- He F. V., Krähenmann G. (2021). *(Not) Learning from Failure? The heavy toll of stigma on entrepreneurs*. In Todt G., Backmann J., Wei M. (Ed.). *Work life after failure?: How employees bounce back, learn, and recover from work-related setbacks* (pp. 143-171). Bingley: Emerald Publishing.
- He V. F., Sirén C., Singh S., Solomon G., Von Krogh G. (2018). Keep calm and carry on: emotion regulation in entrepreneurs' learning from failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(4).
- Heinze I. (2014). Entrepreneur sense-making of business failure. *Small Enterprise Research*, 20(1).
- Heinze I., Boers B., Stellmacher M., Platt K. F. (2022). Is it just about me? A comparison between individual and cultural strategies of learning from failure. *International Journal of Educational Research Open*, 3.
- *Hendry L.B., Kloep M. (2003). *Lo sviluppo nel ciclo di vita*. Bologna: Il Mulino.

- Huelser B. J., Metcalfe J. (2012). Making related errors facilitates learning, but learners do not know it. *Memory and Cognition*, 40(4), 514-527.
- Istituto di ricerche economiche e sociali (EU.R.E.S.). *Il suicidio in Italia al tempo della crisi: caratteristiche, evoluzione e tendenze. Il Rapporto Eures* (2012). In <<https://www.redattoresociale.it/media/il-suicidio-in-italia-al-tempo-della-crisi>>
- Jacoby L. L., Wahlheim C. N. (2013). On the importance of looking back: the role of recursive reminders in recency judgments and cued recall. *Memory & Cognition*, 41, pp. 625-637.
- Jeng D. J. F., Hung T. H. (2019). Comeback of the failed entrepreneur: An integrated view of costs, learning, and residual resources associated with entrepreneurial failure. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), pp. 30-42.
- Jenkins A. (2012). After firm failure. Emotions, learning and re-entry. *JIBS Dissertation Series*, 84.
- Jenkins A., McKelvie A. (2016). What is entrepreneurial failure? Implications for future research. *International Small Business Journal*, 34(2), pp. 176-188.
- *Jenkins A., Wiklund J. Brundin E. (2014). Individual responses to firm failure: Appraisal, grief, and the influence of prior failure experience. *Journal of Business Venturing*, 29(1), pp. 17-33.
- Kegan R., Lahey L. L. (2009). *Immunity to Change. How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization* [E-reader version]. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Khelil N. (2016). The many faces of entrepreneurial failure: insights from an empirical taxonomy. *Journal of Business Venturing*, 31(1), pp. 72-94.
- Klimas P., Czakon W., Kraus S., Kailer N., Maalaoui A. (2021). Entrepreneurial failure: A synthesis and conceptual framework of its effects. *European Management Review*, 18(1), pp. 167-182.
- *Kolb D. (1984). *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kolb D. (2015). *Experiential Learning. Experience as the Source of Learning and Development* (2 Ed.). Upper Saddle River: Pearson Education, Inc.
- *Kriegesmann B., Kley T., Schwering M. G. (2005). Creative errors and heroic failures: capturing their innovative potential. *Journal of Business Strategy*, 26(3), pp. 57-64.
- Krol T. Z. (1978). Birney's, Burdick's, and Teevan's theory of fear of failure motivation. *Przeglad Psychologiczny*, 21(4), pp. 709-720.
- Kübler-Ross E. (2000). *La morte e il morire* (Di Zoppola C., Trad.; 11. Ed.). Assisi: Cittadella Editrice.
- Kuckertz A., Berger E. S. C., Prochotta A. (2020). Misperception of entrepreneurship and its consequences for the perception of entrepreneurial failure – the German case. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(8), pp. 1865-1885.
- Lafuente E., Vaillant Y., Vendrell-Herrero F., Gomes E. (2018). Bouncing back from failure: entrepreneurial resilience and the internationalization of subsequent ventures created by serial entrepreneurs. *Applied Psychology*, 68(4), pp. 658-694.

- Lattacher W., Wdowiak M.A. (2020). Entrepreneurial learning from failure. A systematic review. *International Journal of entrepreneurial behavior & research*, 26(5).
- Laudadio A., Mancuso S. (2015). *Manuale di Psicologia Positiva*. Milano: FrancoAngeli.
- *Lazarus R. S., Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- Liquin E. G., Gopnik A. (2022). Children are more exploratory and learn more than adults in an approach-avoid task. *Cognition*, 248.
- Liszt-Rohlf V. (2023). “Listen to me” – a systematic literature review about learning from others’ failure narrations. *International Journal for Business Education*, 163(1).
- Liu D., Zhu T., Huang X., Wang M., Huang M. (2021). Narcissism and entrepreneurship: A systematic review and agenda for future research. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Loscalzo J. (2020). Elogio del fallimento. *Forward*, 19, pp. 24-26.
- Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Maeran R. (2019). *Il lavoro. Centralità e cambiamenti organizzativi*. Milano: Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.
- Mantere S., Aula P., Schildt H., Vaara E. (2013). Narrative attributions of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 28(4), pp. 459-473.
- Marcianesi R. (2020). La liquidazione giudiziale. *I quaderni*, 81.
- Meo A. I. (2010). Picturing students’ habitus: the advantages and limitations of photo-elicitation interview in a qualitative study in the city of Buenos Aires. *International Journal of Qualitative Methods*, 9(2), pp. 149-171.
- Mera Y., Rodríguez G., Marin-Garcia E. (2021). Unraveling the benefits of experiencing errors during learning: Definition, modulating factors, and explanatory theories. *Psychonomic Bulletin & Review*, 29, pp. 753-765.
- Metcalfe J. (2017). Learning from errors. *Annual Review of Psychology*, 68, pp. 465-489.
- *Mezirow J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74.
- *Mezirow J. (2003). *Apprendimento e trasformazione*. Milano: Raffaello Cortina.
- Mezirow J. (2016). *La teoria dell’apprendimento trasformativo. Imparare a pensare come un adulto*. Milano: Raffaello Cortina Editore
- Mignone G. (2022). *Le regole dei mercanti. Introduzione al diritto commerciale*. Mannelli: Rubbettino Editore.
- Miller W. R., Rollnick S. (2012). *Motivational Interviewing. Helping People Change*. New York City: Guilford Press.
- Minniti M., Bygrave W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(3), pp. 5-16.
- Mitchell R. K., Mitchell J. R., Smith J. B. (2008). Inside opportunity formation: enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2, pp. 225-242.

- Moser J. S., Schroder H. S., Heeter C., Moran T. P. Lee Y. H. (2011). Mind your errors: Evidence for a neural mechanism linking growth mindset to adaptive posterror adjustments. *Psychological Science*, 22(12), pp. 1484-1489.
- Munawaroh M., Indarti N., Ciptono S. W., Nastiti T. (2022). Learning from entrepreneurial failure: examining attribution and contextual factors of small- and medium-sized enterprises in Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3).
- *Nahata R. (2019). Success is good but failure is not so bad either: serial entrepreneurs and venture capital contracting. *Journal of Corporate Finance*, 58, pp. 624-649.
- Neff K. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2, pp. 85-101.
- Nogueira T. F. (2019). Entrepreneurial learning: what do we mean by it? *The Learning Organization*, 26(6), pp. 560-573.
- Nolen-Hoeksema S., Fredrickson B. L., Loftus G. R., Lutz G. (a cura di) (2017). *Atkinson & Hilgard's introduzione alla psicologia* (16. Ed.). Padova: Piccin Nuova Libreria.
- Noon E. J., Hallam S. (2018). Interpretative phenomenological analysis: An appropriate methodology for educational research? *Journal of Perspectives in Applied Academic Practice*, 6(1), pp. 75-83.
- Nussbaum M. C. (2011). *Creating Capabilities. The Human Development Approach*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Omoredede A. (2020). Managing crisis: a qualitative lens on the aftermath of entrepreneurial failure. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17, pp. 1441-1468.
- Osservatorio Rischio Imprese, CERVED (2022). *Dalla pandemia alla guerra: come cambia il rischio delle imprese*. In <https://leasenews.it/storage/app/uploads/public/62c/699/da7/62c699da7d407228055352.pdf>
- Overbye K., Bøen R., Huster R. J., Tamnes C. K. (2020). Learning from mistakes: How does the brain handle errors? *Frontiers for Young Minds*, 8(80).
- Padgett D. K., Smith B. T., Derejko K. S., Henwood B., Tiderington E. (2013). A picture is worth ... ? Photo Elicitation Interview with formerly homeless adults. *Qualitative Health Research*, 23(11), pp. 1435-1444.
- Pallas F. (2022). *Il coraggio di ripartire. Fallire. Crescere. Ripartire*. Faenza: La Rilegatrice.
- Palma M. (2017). Transizioni lavorative e costruzione del sé professionale. Per un contributo della pedagogia nell'attuale mondo del lavoro. *MeTis Journal*, 1.
- Pan L. Y., Tsai I. C., Popan S. H., Chang S. C. (2022). Entrepreneurial business start-ups and entrepreneurial failure: How to stand up after a fall? *Frontiers in Psychology*, 13.
- Pantaleo C. (2018). L'apprendimento esperienziale dalla scuola al lavoro. *L'integrazione scolastica e sociale*, 17(3), pp. 223-233.
- *Paul M. (2004). *L'accompagnement: une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Pépin C. (2016). *Il magico potere del fallimento. Perché la sconfitta ci rende liberi*. Milano: Garzanti.

- Pevec N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, pp. 128-147.
- Pietkiewickz I., Smith J. A. (2012). A practical guide to using Interpretative Phenomenological Analysis in qualitative research psychology. *Czasopismo Psychologiczne*, 18(2), pp. 361-369.
- Pittaway L., Thorpe R. (2012). A framework for entrepreneurial learning: A tribute to Jason Cope. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(9-10).
- Pitterson N. P., Ortega-Alvarez J. D., Streveler R., Adams R. (2016). Voicing the indescribable – using Photo Elicitation Interview as a method to uncover belonging and community. *School of Engineering Education Graduate Student Series*, 62.
- Politis D. (2005). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(4), pp. 399-424.
- Politis D. (2017). The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), pp. 399-424.
- Politis D., Gabrielsson J. (2009). Entrepreneurs' attitudes towards failure: An experiential learning approach. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 15(4), pp. 364-383.
- Pretorius M. (2008). Critical variables of business failure: A review and classification framework. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 11(4).
- Pretorius M., Le Roux I. (2011). Successive failure, repeat entrepreneurship and no learning: A case study". *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), pp. 1-13.
- Puig V. A., Szpunar K. K. (2017). The devil is in the details: Comparisons of episodic simulations of positive and negative future events. *Emotion*, 17(5), pp. 867-873.
- Rajasinghe D. (2020). Interpretative phenomenological analysis (IPA) as a coaching research methodology. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(2), pp. 176-190.
- Rhoads K. (2016). Stepping stones or stumbling blocks: psychological capital and overcoming new venture failure. *Journal of Management Policies and Practices*, 4(2), pp. 1-15.
- Riesenfeld S. A. (1993). Fallimento. *Enciclopedia delle scienze sociali*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A. In <https://www.treccani.it/enciclopedia/fallimento_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/>
- Santarelli U. (2012). Giuristi e mercanti. *Il Contributo italiano alla storia del Pensiero: Diritto*. Roma: Istituto della Enciclopedia Italiana fondata da Giovanni Treccani S.p.A. In <https://www.treccani.it/enciclopedia/giuristi-e-mercanti_%28Il-Contributo-italiano-alla-storia-del-Pensiero:-Diritto%29/>
- Sarasvathy S. D., Menon A. R., Kuechle G. (2013). Failing firms and successful entrepreneurs: serial entrepreneurship as a temporal portfolio. *Small Business Economics*, 40(2), pp. 417-434.
- Saylors R., Lahiri A., Warnick B., Baid C. (2023). Looking back to venture forward: Exploring idea and identity work in public failure narratives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 47(2), pp. 389-429.

- *Seligman M. P. E. (1996). *Learned optimism. How to change your mind and your life.* New York: Pocker Books.
- Shepherd D. A. (2003). Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2), pp. 318-329.
- Shepherd D. A. (2009). Grief recovery from the loss of a family business: A multi- and meso-level theory. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 81-97.
- Shepherd D. A., Cardon M. S. (2009). Negative emotional reactions to project failure and the self-compassion to learn from the experience. *Journal of Management Studies*, 46(6), pp. 923-949.
- Shepherd D. A., Patzelt H. (2017). *Trailblazing in entrepreneurship. Creating new paths for understanding the field* (pp. 63-102). Cham: Springer.
- Shepherd D. A., Wiklund J. (2006). Successes and failures at research on business failure and learning from it. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(5).
- Shepherd D. A., Wiklund J., Haynie J. M. (2009). Moving forward: Balancing the financial and emotional costs of business failure. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 134-148.
- Shepherd D. A., Williams T., Wolfe M., Patzelt H. (2016). *Learning from entrepreneurial failure. Emotions, cognitions, and Actions.* New York: Cambridge University Press.
- Shirshitskaia E., Zhou X., Zhang L. (2021). The impact of learning from failure on new ventures' sustainable development. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Simmons S. A., Carr J. C., Hsu D. K., Shu C. (2016). The regulatory fit of serial entrepreneurship intensions. *Applied Psychology*, 56, pp. 605-627.
- Simmons S. A., Wiklund J., Levie J. (2014). Stigma and business failure: implication for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), pp. 485-505.
- Singh S., Corner P. D., Pavlovich K. (2015a). Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), pp. 150-166.
- Singh S., Corner P., Pavlovich K. (2015b). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4).
- Smith J. A., Flowers P., Larkin M. (2021). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research.* London: SAGE Publications Ltd.
- Smith J. A., Osborn M. (2003). *Interpretative Phenomenological Analysis.* In Smith J. A. (Ed.), *Qualitative Psychology: A practical guide to methods*, pp. 53-80. London: SAGE Publications Ltd.
- Smith R., McElwee G. (2010). After the fall. Developing a conceptual script-based model of shame in narrative of entrepreneurs in crisis! *International Journal of Sociology and Social Policy*, 31, pp. 91-109.
- *Snyder C. R., Irving L. M., Anderson J. R. (1991). *Hope and Health.* In Snyder C. R., Forsyth D. R. (Eds.). *Handbook of Social and Clinical Psychology*, Elmsford, NY, Pergamon, 1991, pp. 285-305.
- Soman D., Cheema A. (2004). When goals are counterproductive: The effects of violation of a behavioral goal on subsequent performance. *Journal of Consumer Research*, 31, pp. 52-62.

- Stephens S., McLaughlin C., McLaughlin K. (2021). Small business in a time of crisis: A five stage model of business grief. *Journal of Business Venturing Insights*, 16.
- *Taylor D. W., Thorpe R. (2004). Entrepreneurial learning: a process of coparticipation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), pp. 203-211.
- Teh H. L., Ng S. S., Lim Y. H., Chong T. P., Yip Y. S. (2023). Business closure and Kubler-Ross' five stages of grief: A conceptual framework. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 234, pp. 172-176.
- Tipu S. A. A. (2020). Entrepreneurial reentry after failure: a review and future research agenda. *Journal of Strategy and Management*, 13(2).
- Turchi G. P., Iudici A., Faccio E. (2019). From suicide due to an economic-financial crisis to the management of entrepreneurial health: Elements of a biographical change management service and clinical implications. *Frontiers in Psychology*, 4(10).
- Ucbasaran D., Shepherd D.A., Lockett A., Lyon S.J. (2013). Life after Business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1).
- Ucbasaran D., Westhead P., Wright M., Flores M. (2010). The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism. *Journal of Business Venturing*, 25(6), pp. 541-555.
- Uriarte S., Espinoza-Benavides J., Ribeiro-Soriano D. (2023). Engagement in entrepreneurship after business failure. Do formal institutions and culture matter? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, pp. 941-973.
- Valenzuela J. F. A., Wakkee I., Martens J., Grijsbach P. (2020). Lessons from entrepreneurial failure through vicarious learning. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 35(4), pp. 1-25.
- VanScoy A., Evenstad S. B. (2015). Interpretative phenomenological analysis for LIS research. *Journal of Documentation*, 71(2), pp. 338-357.
- Veganzones D., Severin E. (2021). Corporate failure prediction models in the twenty-first century: a review. *European Business Review*, 33(2), pp. 204-226.
- Walsh G. S., Cunningham J. A. (2016). Business failure and entrepreneurship: emergence, evolution and future research. *Foundation and Trends in Entrepreneurship*, 12(3), pp. 163-285.
- Walsh G.S., Cunningham J.A. (2017). Regenerative failure and attribution: examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4).
- Wang C. L., Chugh H. (2013). Entrepreneurial learning: past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), pp. 24-61.
- Wang R. (2012). Culture and its potential influence on entrepreneurship. *International Business Research*, 5(10).
- Warriner A. B., Humphreys K. R. (2008). Learning to fail: Reoccurring Tip-of-the-tongue states. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 61(4), pp. 535-542.
- Wei J., Chen Y., Zhang J, Gong Y. (2019). Research on factors affecting the entrepreneurial learning from failure: an interpretative structure model. *Frontiers in Psychology*, 10(1304).

- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp. 409-421.
- Whitmore J. (2017). *Coaching for Performance: The principles and practice of coaching and leadership*. Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Wong S. S. H. (2023). Deliberate erring improves far transfer of learning more than errorless elaboration and spotting and correcting others' errors. *Educational Psychology Review*, 35(16).
- Yamakawa Y., Cardon M.S. (2015). Causal ascriptions and perceived learning from entrepreneurial failure. *Small Business Economics*, 44, pp. 797-820.
- Yamakawa Y., Peng M. W., Deeds D. L. (2015). Rising from the ashes: cognitive determinants of venture growth after entrepreneurial failure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), pp. 209-236.
- Yu X., Chen Y., Nguyen B. (2014). Knowledge management, learning behavior from failure and product development in new technology ventures. *Systems Research and Behavioral Science*, 31, pp. 405-423.
- Zhang L., Wang B., Feng X., Zhang Y, Wang W. (2022). Exploring the influence of failure aversion on learning from project failure: A sensemaking perspective. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Zhao B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), pp. 435-463.

*= opere non direttamente consultate

RIFERIMENTI NORMATIVI

Riforma della procedura di insolvenza, 28 settembre 2022. Camera dei deputati Servizio Studi XVIII Legislatura.

Codice della crisi d'Impresa e dell'Insolvenza – Decreto legislativo 12 gennaio 2019, n°14.

Nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza – Attuazione della Direttiva UE n. 1083/2019 c.d. Insolvency – d.lgs. n. 83/2022. Corte Suprema di Cassazione.

Direttiva UE 2019/1023, 20 giugno 2019. Parlamento Europeo e del Consiglio. Gazzetta ufficiale dell'Unione europea.

Ordinanza di Rimessione alla Corte Costituzionale, n. 89 (Atto di promovimento), 13 giugno 2014. Tribunale di Vicenza.

SITOGRAFIA

- 100.000 Ripartenze ONLUS. <https://www.100000ripartenze.it> (ultima consultazione 27/08/2023).
- Berti e Toninelli Studio legale. *La liquidazione giudiziaria*. <https://www.btstudiolegale.it/la-liquidazione-giudiziaria/> (ultima consultazione: 20/02/2023).
- BNL-BNP PARIBAS. *Perché la scienza ci insegna a non avere paura di sbagliare*. <https://privatebanking.bnpparibas.it/content/bnlpb/it/it/youmanist/magazine/cultura/sbagliare-umano-scienza.html> (ultima consultazione: 10/03/2023).
- Borsa italiana. *Il fallimento: come si svolge la procedura fallimentare*. <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/fallimento.htm> (ultima consultazione: 19/02/2023).
- Bryant S. (2021). *How do different cultures view failure?* Country Navigator. <https://www.countrynavigator.com/blog/how-do-different-cultures-view-failure/> (ultima consultazione: 03/03/2023).
- Cantarella C. (2018). *L'analisi interpretativa fenomenologica: un metodo d'indagine sull'esperienza*. Psicologia fenomenologica. <https://www.psicologiafenomenologica.it/analisi-interpretativa-fenomenologica/> (ultima consultazione 01/08/2023).
- Cascio J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (ultima consultazione 12/07/2023).
- Cedars Sinai (2022). *New study reveals how the brain says "oops!"*. <https://www.cedars-sinai.org/newsroom/new-study-reveals-how-the-brain-says-oops/> (ultima consultazione: 10/03/2023).
- Consulenza legale Italia. *Il fallimento: che cos'è e quali sono le conseguenze*. <https://www.consulenzalegaleitalia.it/fallimento/> (ultima consultazione: 25/02/2023).
- Didattica persuasiva. *Che cos'è la pedagogia dell'errore*. <https://didatticapersuasiva.com/didattica/pedagogia-dellerrore> (ultima consultazione: 16/03/2023).
- Edmondson A.C. (2011). *Strategies for learning from failure*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learning-from-failure> (ultima consultazione: 21/04/2023).
- Erba M. (2017). *Il lato buono degli errori*. Santagostino Psiche. <https://psiche.santagostino.it/2017/10/24/lato-buono-degli-errori/> (ultima consultazione 10/03/2023).
- Eurostat (2023). *Quarterly registrations of new businesses and declarations of bankruptcies – statistic*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quarterly_registrations_of_new_businesses_and_declarations_of_bankruptcies_-_statistics&oldid=504228#Quarterly_comparison_in_the_EU_and_euro_area (ultima consultazione: 13/02/2023).

- Greene F. (2019). *Why entrepreneurs don't learn from their mistakes*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/why-entrepreneurs-dont-learn-from-their-mistakes-11575256081> (ultima consultazione: 21/04/2023).
- Griffin T. (2023). *How to learn from your failures: 4 valuable lessons*. Business Basics. <https://www.business.com/articles/learning-from-failure/> (ultima consultazione: 05/03/2023).
- Guida Psicologi. *Imprenditori e crisi economica: quale sostegno psicologico?* <https://www.guidapsicologi.it/articoli/impreditori-e-crisi-economica-quale-sostegno-psicologico> (ultima consultazione: 25/02/2023).
- Harvard Business Review. *How companies can profit from a "growth mindset"*. <https://hbr.org/2014/11/how-companies-can-profit-from-a-growth-mindset> (ultima consultazione: 10/03/2023).
- Horwitz S., Knych J. (2011). *The importance of failure*. Foundation for Economic Education. <https://fee.org/articles/the-importance-of-failure/> (ultima consultazione: 18/03/2023).
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat) (2022). *Registrazioni e fallimenti di imprese – IV trimestre 2021*. <https://www.istat.it/it/archivio/266313> (ultima consultazione: 15/02/2023).
- Istituto Nazionale di Statistica (Istat) (2023). *Registrazioni e fallimenti di imprese – IV trimestre 2022*. <https://www.istat.it/it/archivio/281166> (ultima consultazione: 15/02/2023).
- James J. (2022). *3 things every entrepreneur can learn from failure in business*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/10/18/3-things-every-entrepreneur-can-learn-from-failure-in-business/?sh=9f7fa365aeec> (ultima consultazione: 03/03/2023).
- La Repubblica (2018). *Fallimento*. Dizionario di Italiano. <https://dizionari.repubblica.it/Italiano/F/fallimento.html> (ultima consultazione 12/04/2023).
- London&Zurich. *Five common causes of business failure*. <https://www.londonandzurich.co.uk/five-common-causes-of-business-failure/> (ultima consultazione: 20/02/2023).
- Lutkevich B. (2019). *Culture of failure (blameless culture)*. Techtarget. <https://www.techtarget.com/whatis/definition/culture-of-failure> (ultima consultazione 03/03/2023).
- Macfarlane S. (2016). *What doesn't kill you... why failure is the secret to success*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/careers/2016/aug/15/what-doesnt-kill-you-why-failure-is-the-secret-to-success> (ultima consultazione: 25/07/2023).
- Marr B. (2022). *The top 10 reasons why business will fail over the next 10 years*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/29/the-top-10-reasons-why-businesses-will-fail-over-the-next-10-years/?sh=6c580f6f45ed> (ultima consultazione: 20/02/2023).
- Matteucci G. (2013). *Insolvenza e negoziazione in Italia: uno sguardo al passato per comprendere il presente e, forse, prevedere un po' del futuro*. Il Fallimentarista.

- <https://ilfallimentarista.it/articoli/focus/insolvenza-e-negoziazione-italia-uno-sguardo-al-passato-comprendere-il-presente-e> (ultima consultazione: 23/01/2023).
- Metodo Montessori. <https://www.metodomontessori.it> (ultima consultazione: 06/03/2023).
- Musso P., Chiaves F. A., Vettori G., Pappalettera F. (2022). *Nuovo Codice della Crisi e dell'Insolvenza: una rivoluzione annunciata?* Diritto Bancario. <https://www.dirittobancario.it/art/entra-in-vigore-il-nuovo-codice-della-crisi-una-rivoluzione-annunciata/> (ultima consultazione: 15/02/2023).
- Northern Lakes (2012). *Inspiration quotes Henry Ford*. <https://www.northernlakescmh.org/inspirational-poems-and-prose/inspirational-quotes/failure-is-simply-the-opportunity-to-begin-again-more-intelligently-henry-ford/> (ultima consultazione: 15/03/2023).
- Panizzuti S. *Saper affrontare il fallimento è importante*. <http://www.simonepanizzutipsicologo.com/blog/item/saper-affrontare-il-fallimento-e-importante> (ultima consultazione: 18/03/2023).
- Pelliccia V. (2021). *Il valore del fallimento*. Harvard Business Review Italia. <https://www.hbritalia.it/speciale-crisi/2021/05/24/news/il-valore-del-fallimento-15058/> (ultima consultazione: 16/03/2023).
- Reid R. (2022). *Reeling from a failure? Perhaps an attitude change could help*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/small-business-network/2017/may/22/reeling-failure-perhaps-attitude-change-growth-mindset> (ultima consultazione: 06/04/2023).
- Robson D. (2022). *Many of us make mistakes on endless repeat – but new insights can help us to learn valuable lessons from failures*. BBC. <https://www.bbc.com/worklife/article/20221019-the-smart-way-to-learn-from-failure> (ultima consultazione: 06/03/2023).
- Shane S. (2011). *Don't try to learn from failure*. Small Business Trends. <https://smallbiztrends.com/2011/02/dont-learn-from-failure.html> (ultima consultazione: 10/05/2023).
- Simmons&Simmons (2022). *Il Nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza*. <https://www.simmons-simmons.com/en/publications/cl6m8qndr6d2n0b64jw8g1b5n/il-nuovo-codice-della-crisi-di-impresa-e-dell-insolvenza> (ultima consultazione: 25/02/2023).
- Sinigaglia O. (2022). *A brief history of failure*. The Beautiful Truth. <https://thebeautifultruth.org/life/meaning/a-brief-history-of-failure/> (ultima consultazione: 02/03/2023).
- Terrizzi E. (2020). *European and U.S. approaches to business failure and insolvency*. Ius in Itinere. <https://www.iusinitinere.it/european-and-u-s-approaches-to-business-failure-and-insolvency-28980> (ultima consultazione: 23/02/2023).
- Tessa M. (2022). *Wall Street Italia. Imprese, per Cerved oltre 100 mila sono a rischio fallimento* <https://www.wallstreetitalia.com/impres-per-cerved-oltre-100-mila-sono-a-rischio-fallimento-in-italia/> (ultima consultazione: 15/02/2023).

- Treccani (1970). *Malebolge*. Enciclopedia Dantesca. https://www.treccani.it/enciclopedia/malebolge_%28Enciclopedia-Dantesca%29/ (ultima consultazione 06/09/2023).
- Treccani (2012). *Fallimento*. Dizionario di Economia e Finanza. https://www.treccani.it/enciclopedia/fallimento_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ (ultima consultazione 12/04/2023).
- Turi F. (2019). *Il “fallito” nel corso dei secoli: breve analisi*. Il Progresso. <https://ilprogressonline.it/business/economia/il-fallito-nel-corso-dei-secoli-breve-analisi/> (ultima consultazione: 03/03/2023).
- Veronesi C. *Il falsificazionismo di Popper*. Università Bocconi. <https://matematica.unibocconi.eu/articoli/il-falsificazionismo-di-popper> (ultima consultazione: 06/03/2023).
- Viguerie S. P., Calder N., Hindo B. (2021). *2021 Corporate longevity forecast*. Innosight. <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction/> (ultima consultazione: 23/01/2023).
- Wikisource. *Opere Varie (Manzoni)*. [https://it.wikisource.org/wiki/Pagina:Opere_varie_\(Manzoni\).djvu/400](https://it.wikisource.org/wiki/Pagina:Opere_varie_(Manzoni).djvu/400) (ultima consultazione: 21/03/2023).