



© ISTOCK - PEOPLEIMAGES

Mentoring come opportunità di crescita professionale

Può aiutare gli imprenditori immigrati a riflettere sulle risorse da mobilitare per sfruttare le occasioni offerte dal contesto

di Lorenzo Scalchi

Non è la prima volta che da ricercatore incrocio il tema dell'imprenditoria degli immigrati. Entrando in un ristorante egiziano o in un laboratorio sartoriale cinese si può registrare la storia di comunità immigrate o tracciarne nuovi orizzonti. Con *MEnt*, progetto europeo di incubazione e supporto di nuove iniziative imprenditoriali (1), la ricerca può contribuire a valutare un servizio di rafforzamento di competenze e di conoscenze imprenditoriali (*mentoring*) a beneficio

di persone con un'esperienza migratoria. Questo articolo utilizza i dati di una ricerca qualitativa svolta nelle fasi esplorative del progetto e propone un confronto tra gli interventi

di incubazione d'impresa e le forme di supporto socio-economico sperimentate in dieci esperienze imprenditoriali milanesi (2).

(1) *MEnt* (<http://www.mentproject.eu>) è un progetto finanziato su bando AMIF (Asylum, Migration and Integration Fund), iniziato nel 2016 e sviluppato in Austria, Belgio, Francia, Germania e Italia. Oltre a Codici, cooperativa di ricerca e intervento dove lavoro, i partner sono il Zentrum für Soziale Innovation, Avanzi, Kiron University, Make Sense, SomosMas. L'intervento è diretto a persone con background migratorio, in particolare a rifugiati nella loro prima fase di sviluppo di idee imprenditoriali. L'intervento si fonda sulla relazione tra aspiranti imprenditori e mentor, esperti selezionati per

fornire conoscenze per realizzare un'attività d'impresa.

(2) Il presente contributo è un'analisi di dieci interviste in profondità a imprenditori immigrati a Milano, condotte dai ricercatori di Codici e di Avanzi Sostenibilità Per Azioni.

Le interviste (realizzate nel maggio 2017) affrontano i temi del viaggio migratorio, dell'insediamento socio-economico, delle passate e presenti attività imprenditoriali, con un focus specifico sugli ostacoli incontrati, sulle soluzioni e sul tipo di supporto ricevuto.

© Egea SpA - TUTTI I DIRITTI SONO RISERVATI

Mentoring e imprenditoria immigrata

L'utilizzo di esperti (*mentor*) per trasferire conoscenze, competenze e poteri (*empowerment*) ad aspiranti imprenditori modella numerosi interventi proposti a persone immigrate, sia dagli enti pubblici, sia da privati o dal terzo settore. Dall'analisi di 30 progetti di incubazione d'impresa, realizzati in Austria, Belgio, Germania, Francia e Italia, emerge che la maggior parte di essi è concepita come una strategia per meglio integrarsi: una visione ottimistica, presente nelle agende politiche (3), che racconta l'impresa come un mezzo di riduzione delle differenze culturali e di emancipazione sociale per le popolazioni immigrate. Non sorprende, dunque, che questi progetti si rivolgano preferibilmente a persone in una fase ancora precaria del loro percorso di adattamento nella società di arrivo (giovani, neo-arrivati, alla prima esperienza d'impresa) o per le quali si è già attivata un'assistenza sociale (richiedenti asilo, rifugiati). Inoltre, per entrare in tali incubatori è spesso richiesta un'adeguata conoscenza dell'inglese o della lingua del Paese di arrivo.

Se dal lato della domanda non tutti gli imprenditori immigrati o aspiranti tali, dunque, vi accedono facilmente, l'offerta di tali progetti si basa su tre principali attività:

1. il *mentoring-coaching*, cioè il trasferimento di conoscenze tecniche e informazioni in una relazione diretta con gli esperti (per esempio, informazioni sui finanziamenti, sul contesto legislativo-burocrati-

co, corsi di lingua, corsi di sicurezza sul lavoro);

2. l'apprendimento di nuovi strumenti (*educating*) nel più breve tempo possibile (si parla di «acceleratori» o «incubatori» d'impresa che insegnano modelli di organizzazione del business e del marketing);

3. il *networking/community*, costruzione, cioè, di luoghi per allargare le proprie reti di supporto.

In questa logica l'esperto/mentor offre un set/modello di competenze, che gli aspiranti imprenditori seguono partendo dalla propria esperienza, mobilitando risorse personali ed etnico-culturali.

Poco comuni appaiono invece i progetti che mettono a disposizione veri e propri finanziamenti delle idee d'impresa.

Tentativi, errori e trasformazioni

Tale visione ottimistica dell'impresa come mezzo di emancipazione sociale sembra, tuttavia, scontrarsi con una visione più «malleabile» e, di conseguenza, più complessa del processo di integrazione. «Per fare impresa bisogna leggere e studiare il contesto, altrimenti ci si perde» (Hao Peng), «Non rischiare! Tieni sempre gli occhi aperti» (Abbas), «Se pensi solo ai soldi, al rischio, rischi di perdere te stesso» (Aamir). Così alcuni intervistati rispondono alla domanda «Quale consiglio daresti a un giovane imprenditore?». Queste dieci storie di vita (4) suggeriscono, in primo luogo, di intendere l'impresa come un percorso dove è facile perdersi, estraniarsi, fare errori. Un per-

corso, cioè, che modella l'integrazione economica su un processo di *trial and error* (5), dove crisi e richieste di aiuto attivano l'intervento di attori esterni. Focalizzandoci sulle diverse forme di supporto che gli intervistati hanno attivato o ricevuto in momenti di crisi, ci è parso immediato confrontare con esse le azioni di mentoring, descritte in precedenza.

Le affinità sono evidenti: c'è sempre la necessità di approvvigionarsi di capitali (finanziari, sociali) e informazioni, di competenze e di fare rete, ossia investire nella propria rete sociale per allargare il numero di clienti, ampliare i mercati e costruire partnership.

La possibilità di reperire i capitali necessari al decollo dell'impresa avviene per tutti attingendo a propri risparmi o a sistemi di credito informale e fiduciario (familiari, amici, connazionali). Il peso di tali sistemi, tuttavia, varia di storia in storia, a seconda del contesto. Da un lato, Lina, Hao Peng e Yun Hai sono figli di un'economia di enclave su base familiare ed etnica (6). Provenienti dalla regione dello Zhejiang si trasferiscono a Milano tra gli anni Ottanta e Novanta (7). In fase di startup usufruiscono di capitali familiari, di risparmi guadagnati nelle piccole aziende di famiglia (nella ristorazione o nell'abbigliamento) e di una manodopera di familiari e connazionali. Per gli altri imprenditori le forme di supporto sembrano più individuali che collettive, anche se per gli egiziani, come Aamir, la famiglia è notoriamente, più che di risorse finanziarie, fonte di contat-

(3) Per esempio il programma EC European Agenda for the Integration of Third-Country Nationals: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX:52011DC0455>.

(4) Breve nota sugli intervistati: Lina (cinese, proprietaria di agenzia viaggi, in Italia dal 1998); Hao Peng (cinese, ristoratore, in Italia dal 1986); Yun Hai (cinese, ristoratore, in Italia dal 1996); Li (cinese, proprietario di un hotel, in Italia dal 1990); Abdul (marocchino, venditore ambulante, in Italia dal 2007); Abbas (siriano, titolare di una ditta individuale di costruzioni,

in Italia dal 1998); Aamir (egiziano, ristoratore, in Italia dal 1989); Fahad (iraniano, fondatore di uno studio fotografico, in Italia dal 2011); Maria (cilena, proprietaria di un negozio di abbigliamento, in Italia dal 2004); Adan (albanese, fondatore di un'app/agenzia di intermediazione, in Italia dal 1993).

(5) D. Cologna, L. Mauri, «Oltre l'ethnic business. Nuovi scenari di integrazione nell'area milanese», *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, 2004, p. 343.

(6) A. Portes, R. Bach, *Latin Journey - Cuban and*

Mexicans in the United States, Berkeley (CA), University of California Press, 1985; A. Portes, R.D. Manning, «The Immigrant Enclave: Theory and Empirical Examples», in O. Olzak, J. Nagel (eds.), *Competitive Ethnic Relations*, Orlando (FL), Academic Press, 1986, pp. 509-19; M. Zhou, *Chinatown The Socioeconomic Potential of an Urban Enclave*, Philadelphia (PA), Temple University Press, 1992.

(7) D. Cologna (a cura di), *Asia a Milano. Famiglie, ambienti e lavori delle popolazioni asiatiche a Milano*, Milano, Abitare Segesta, 2003.



© STOCK - PEXELS IMAGES

Fare impresa è un processo di *trial and error* dove crisi e richieste di aiuto attivano attori esterni

ti e manodopera (8). Gli altri intervistati hanno attinto dai propri risparmi o da reti meno strutturate di conoscenti. Anche tra costoro vi sono differenze: alcuni si sono costruiti nel tempo una rete di partner e clienti mobilitando appartenenze culturali e identità multiple. Maria, per esempio, vende vestiti sudamericani a sudamericani milanesi, Li ha fondato un hotel per studenti cinesi, Fahad uno studio di fotografi anch'essi immigrati, Adan un'app di supporto amministrativo per migranti in arrivo in Italia. Ciò che differenzia costoro da imprenditori più «solitari» (come Abbas, siriano, e Abdul, dal Marocco) è una copresenza di vocazione imprenditoriale, alta formazione manageriale (sviluppata fin dai Paesi di origine), buona capacità di comunicazione linguistica e di attivare partner

territoriali (associazioni culturali, universitarie, istituzioni).

L'apprendimento di strumenti, competenze tecniche e saperi imprenditoriali modella il secondo tipo di supporto richiesto per far nascere l'impresa o per trasformarla se in fase di crisi. Gli imprenditori dello Zhejiang hanno lavorato fin da ragazzi nelle imprese familiari, acquisendo esperienze prima della fondazione della propria attività tutti e tre all'età di 27 anni (dato che dimostra l'importanza del matrimonio come evento di promozione sociale imprenditoriale). Se Lina (titolare di agenzia viaggi) sperimenta una fallimentare gestione di bar, Hao Peng e Yun Hai si laureano al Politecnico ed entrano nelle élite commerciali dei cinesi milanesi impegnate nel commercio Italia-Cina. In sintesi: alto capitale umano e rapido avvio imprenditoriale. Colpisce, invece, il timore di Abbas e Abdul a entrare in contatto con le banche: «*Mi fido più a chiedere i soldi alla famiglia*»

(Abdul). Come Aamir, le loro esperienze di formazione si limitano a specifici saperi tecnici molto limitati al proprio settore produttivo di riferimento. Infine, Maria, Fahad, Li e Adan, oltre a possedere approfondite competenze manageriali, sono accomunati da uno sviluppo continuo di strumenti e saperi tecnico-informatici, utilizzati per accedere a nuovi mercati o a partner (e-commerce, portali online, come Airbnb, nuove applicazioni, social network e strumenti di *web design*). In questa fase, alcuni di loro si appoggiano a veri e propri consulenti d'impresa.

Queste tipologie di profili sono, infine, utili per capire come le persone utilizzano diversamente i supporti per ampliare la propria rete di partner e clienti (networking). La mobilità spaziale (soprattutto transnazionale), le conoscenze linguistiche, i legami con la clientela italiana e la presenza di associazioni o enti del territorio con cui creare alleanze sono alcune tra le occa-

(8) M. Ambrosini, *La fatica di integrarsi. Immigrati e lavoro a Milano*, Bologna, il Mulino, 2001.

sioni di rete. Per gli imprenditori cinesi, che non hanno avuto problemi di regolarizzazione giuridica, perché ormai italiani o arrivati per ricongiungimento familiare, accedere alle opportunità del commercio transnazionale è stato più facile che per imprenditori come Maria, Abdul, Aamir, irregolari per anni o costretti ad affrontare tempi burocratici estremamente lunghi. Abbas e Abdul hanno, infatti, dovuto chiedere l'intervento di associazioni non-profit per la risoluzione di tali impasse. Se con la mobilità è possibile costruire reti al di fuori del proprio contesto, altre forme di networking hanno coinvolto i cinesi Hao Peng e Yun Hai, che investono risorse nelle proprie reti territoriali ravvicinate ottenendo notorietà e ritorni economici anche in reti di quartiere o cittadine. Per Fahad, Li e Adan sono, invece, le forme di associazionismo studentesco, di connazionali, di professionisti o i contatti con le istituzioni ad aver rappresentato la possibilità di aumentare la propria rete e, di conseguenza, il proprio mercato.



Lorenzo Scalchi

laureato in Sociologia all'EHESS di Parigi e in Scienze Internazionali all'Università di Trieste, è ricercatore presso la cooperativa sociale CODICI | Ricerca e intervento di Milano. Ha lavorato su diversi temi: le economie informali urbane, i mondi imprenditoriali nel Mezzogiorno italiano e le migrazioni.
Lorenzo.scalchi@codiciricerche.it

Nuovi orizzonti per il mentoring?

Quanto emerso dalle storie suggerisce che coloro che usufruiscono dei tradizionali interventi di mentoring siano imprenditori senza reti stabili di supporto finanziario e di capitale sociale e umano, ma con i mezzi e le competenze per ampliare facilmente i propri network. Possono, dunque, assomigliare a Maria, Fahad, Li e Adan, che sono stati capaci di incrementare buone competenze tecnico-manageriali e di investire, anche se non sempre con facilità, in reti di appoggio più larghe delle cerchie familiari e amicali.

Ci chiediamo, tuttavia, se l'incubazione di impresa, intesa come set/modello di competenze da seguire in un percorso lineare di integrazione ed emancipazione sociale, si possa rivolgere a uno spettro più ampio di imprenditori. L'idea che emerge dalle storie esposte rende più complessa questa visione. Imprenditori più marginali, come Abbas, Abdul e Aamir, per i quali il lavoro indipendente ha rappresentato una sorta di ripiego per affrontare le scarse opportunità offerte dal mercato, così come gli imprenditori cinesi che utilizzano risorse provenienti da «enclave socio-economiche etniche», propongono un'idea di impresa anche come forma di protezione rispetto a un'integrazione caratterizzata da disuguaglianze, soprattutto in settori produttivi dove prevalgono occupazioni precarie a bassi margini di guadagno e dove non contano le proprie competenze o la formazione qualificata dell'imprenditore (9).

Potrebbe essere, dunque, interessante prender spunto da queste esperienze per costruire dei supporti di mentoring che non prevedano tanto modelli lineari da seguire, ma forniscano all'imprenditore metodi di indagine e di riflessione sui propri er-

rori, sugli ostacoli istituzionali e sulle risorse da mobilitare per riuscire a cogliere le opportunità offerte dal proprio contesto e dalla propria condizione. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemangement.it



In sintesi

L'utilizzo di esperti (*mentor*) per trasferire conoscenze, competenze e poteri (*empowerment*) ad aspiranti imprenditori modella numerosi interventi proposti a persone immigrate, sia dagli enti pubblici, sia da privati o dal terzo settore. Tale visione si traduce spesso **nell'idea ottimistica, presente nelle agende politiche, dell'impresa come strategia di emancipazione sociale.**

Nella realtà, come dimostrano le testimonianze dirette di imprenditori immigrati, tale visione ottimistica dell'impresa sembra scontrarsi con **una visione più «malleabile» e, di conseguenza, più complessa dell'integrazione**, per cui essa si configura come un processo di *trial and error*. In questo contesto, un'opzione potrebbe essere quella di costruire dei supporti di mentoring che non prevedano modelli stabili da seguire, ma che **forniscano all'imprenditore metodi di indagine e di riflessione sui propri errori**, sugli ostacoli istituzionali e sulle risorse da mobilitare per riuscire a cogliere le opportunità offerte dal proprio contesto e dalla propria condizione.

(9) M. Piore, *Birds of Passage. Migrant Labour and Industrial Societies*, New York, Cambridge University Press, 1979.