

## **IL SOGNO IMPRENDITORIALE**

Alberto F. De Toni, Andrea Barbaro

### **Introduzione**

Parlare di sogno in un libro di management con taglio accademico potrebbe sembrare una provocazione. In realtà partiremo proprio da importanti contributi di letteratura di natura economica e organizzativa, in cui si sottolinea l'importanza della dimensione del sogno imprenditoriale; con un approccio multidisciplinare li ibriдерemo con altri contributi di discipline diverse, quali psicologia, sociologia, antropologia, per ottenere un quadro per quanto possibile completo del tema trattato.

Accanto a questi contributi, riporteremo anche testimonianze dirette di imprenditori, rafforzate da citazioni di personaggi illustri operanti al di fuori del mondo delle imprese, citazioni che evidenzieranno il ruolo che il sogno ha nelle molteplici dimensioni dell'uomo.

Le nostre argomentazioni inizieranno dalla figura dell'imprenditore schumpeteriano il quale - animato da "distruzione creativa" - ci è parso il giusto tramite per introdurre il tema del sogno imprenditoriale. Proseguiremo illustrando come il sogno che alimenta l'imprenditorialità tragga linfa vitale da quella speciale capacità dell'uomo che si chiama immaginazione. Di seguito parleremo dell'importante metamorfosi del sogno nella visione di un gruppo, metamorfosi necessaria affinché tale gruppo realizzi il sogno stesso condividendolo con l'imprenditore.

Infine, sottolineeremo come la condivisione con altri della propria creazione da parte dell'imprenditore non sia solo necessaria alla realizzazione dell'impresa, ma sia anche la fonte ultima del più profondo sentimento di soddisfazione dell'uomo.

### **Imprenditori e imprenditorialità**

La visione antropocentrica dei processi di creazione e sviluppo d'impresa che intendiamo proporre pone le capacità imprenditoriali dell'uomo al centro della scena economica e sociale. Anche se da più parti viene riconosciuta l'importanza dell'imprenditorialità per lo sviluppo socio-economico, non si riscontra un analogo consenso sulla definizione di imprenditorialità e sui suoi elementi costitutivi (Audretsch, 2002).

Come suggeriscono Bartezzaghi e Paleari (2004), "vi sono definizioni centrate sulla figura dell'imprenditore, che ne evidenziano il ruolo soggettivo di proprietario e responsabile e la scelta occupazionale autonoma; altre definizioni si basano sulle attività e riguardano quindi il comportamento innovativo, che può avere luogo anche in un contesto organizzativo esistente (intrapreneurship); altre ancora fanno riferimento all'organizzazione e spersonalizzano l'attività imprenditoriale (corporate

entrepreneurship)”.

Gli autori sottolineano come il Libro Verde sull’imprenditorialità in Europa della Commissione delle Comunità Europee (2003) proponga una definizione centrata sui comportamenti e sulle attività: «L’imprenditorialità è uno stato mentale e un processo volto a creare e sviluppare l’attività economica combinando disponibilità a rischiare, creatività e/o innovazione con una sana gestione nell’ambito di un’organizzazione nuova o esistente».

Nell’analizzare il fenomeno dell’imprenditorialità non si può prescindere dal prendere avvio dai contributi del celebre economista austriaco Joseph Schumpeter (1888-1950). Egli definisce l’imprenditore come il fondatore di nuove imprese, come l’innovatore che rompe la consuetudine e che si oppone all’esistente. Per Schumpeter l’imprenditore è un “non conformista dotato di creatività”, un individuo motivato dalla “gioia di creare” e dal piacere del successo che ne può derivare. Mira a conseguire una posizione sociale e familiare. Per Schumpeter la differenza tra non essere ed essere imprenditore è come “la differenza tra nuotare con il favore della corrente e nuotare contro corrente”.

Secondo l’economista austriaco l’imprenditore fonda nuove imprese perché le imprese esistenti sono riluttanti al cambiamento. Non solo: di norma, l’innovazione ha un effetto negativo sugli altri attori presenti, da qui il termine di “distruzione creativa”.

Schumpeter distingue l’imprenditore dall’inventore, sottolineando l’irrilevanza economica delle invenzioni che non si traducono in attività imprenditoriale e il fatto che le attitudini dell’inventore sono completamente differenti da quelle dell’imprenditore: “finchè non sono tradotte in pratica, le invenzioni sono economicamente irrilevanti. E dare corso a qualsiasi sviluppo è un’attività sostanzialmente differente dall’inventarlo, e un’attività, inoltre, che richiede attitudini di tipo completamente diverso”. (1936, pg. 88).

L’innovatore schumpeteriano è un leader carismatico, che conduce ad una “organizzazione carismatica”, la quale rappresenta uno stato transitorio verso un’organizzazione basata sull’autorità tradizionale. “Non a caso Schumpeter sostiene che l’imprenditore non è solo ‘uomo economico’, cioè ‘colui che valuta i costi e i benefici marginali e che smette di impegnarsi quando i costi della fatica incrementale superano l’extra satisfaction’. L’imprenditore è colui che ha il gusto della sfida, che vuole dimostrare la propria superiorità rispetto agli altri. L’elemento pecuniario non è il principale motivo dell’azione imprenditoriale.” (Bartezzaghi e Paleari, 2004).

Altre prospettive di studio arricchiscono e ampliano quella schumpeteriana, sia nell’analisi delle caratteristiche che contraddistinguono la figura dell’imprenditore, sia nello sviluppo del concetto di imprenditorialità come comportamento e come funzione.

Numerosi sono gli studi del fenomeno dell’imprenditorialità con chiavi di lettura di origine prettamente psicologica. Il comportamento imprenditoriale, visto come azione dell’individuo, è da collegare a specifici tratti di personalità, come in particolare il “need of achievement” (bisogno di portare a termine un compito/progetto con successo) (McClelland, 1961), la propensione al rischio, la tolleranza per l’ambiguità, la convinzione di potere controllare i risultati personali (Rotter, 1966) ecc.

Altri autori rilevano diversi fattori di natura sociologica per spiegare i

comportamenti imprenditoriali, quali l'ereditarietà, l'imitazione, l'esperienza e la ricerca dell'auto-impiego in situazioni di elevata disoccupazione. La definizione di Stanworth e Curran (1976) delle identità imprenditoriali (artigiani, imprenditori classici, manager) si basa sull'ipotesi che l'imprenditorialità possa essere interpretata in relazione alle situazioni incontrate e ai gruppi sociali di riferimento di una persona.

Interessanti sono gli studi relativi agli aspetti empirici (Evans e Leighton, 1989; Shaver e Scott, 1991) quali l'età, l'educazione, l'esperienza lavorativa, la disponibilità finanziaria, la durata dello status di imprenditore, le condizioni di alternanza tra lavoro autonomo e dipendente. I risultati, tuttavia, non sono univoci e non consentono di confermare un determinato modello comportamentale (Hatten, 1997).

Una prima conseguenza di questa mancanza di prove certe è la considerazione di alcuni autori secondo i quali "l'imprenditore abbia un'importanza calante come conseguenza di un 'capitalismo evoluto', o più precisamente di una 'spersonalizzazione dell'attività imprenditoriale'. La convinzione sottostante è quella che attribuisce alle 'grandi organizzazioni', cioè alle grandi imprese, il ruolo di veicolo trainante del processo innovativo e quindi della crescita economica (si parla di 'corporate entrepreneurship')." (Bartezzaghi e Paleari, 2004). L'impresa diventa la parte centrale del "social framework" all'interno del quale si sviluppa l'azione dell'individuo (Witt, 1998).

Lo stesso Schumpeter nella seconda edizione della "Teoria dello sviluppo economico" e in "Capitalismo, socialismo e democrazia" sostiene che, al crescere della dimensione dell'impresa, l'innovazione sia destinata a diventare progressivamente "questione di routine", ovvero attività svolta in prevalenza da team di Ricerca & Sviluppo.

Tuttavia negli ultimi anni vi è stata una progressiva riscoperta del ruolo dell'imprenditore e del concetto di imprenditorialità. La funzione imprenditoriale viene oggi vista nuovamente come una componente essenziale nel processo di crescita economica. Come ha ricordato l'economista americano William Baumol alla conferenza annuale dell'Allied Social Science Associations nel 2006, le piccole imprese che nascono per iniziativa di singoli imprenditori creativi sono spesso una preziosa fonte d'innovazione per le grandi imprese: in virtù di quella che Baumol chiama "partnership Davide-Golia", una porzione significativa delle innovazioni radicali che le grandi imprese hanno portato sul mercato negli ultimi secoli hanno visto la luce in imprese di dimensioni molto modeste.

Non è un caso, infatti, se i nuovi modelli di Open Innovation (Chesbrough, 2003) prevedono in modo strutturale la creazione di network d'innovazione, in cui il paradigma della Ricerca & Sviluppo chiusa all'interno di un'impresa evolve verso un nuovo paradigma di Connessione & Sviluppo, nel quale alle piccole imprese è riservato proprio un ruolo chiave nell'esplorazione di nuove frontiere e nell'incubazione delle innovazioni del futuro.

La convinzione diffusa, quindi, è che anche in un capitalismo evoluto l'imprenditore schumpeteriano possa continuare ad esercitare un ruolo importante. In una sorta di ricorso storico, si riscopre oggi quello che lo stesso Baumol aveva affermato nel 1968 in un celebre saggio dal titolo "Entrepreneurship in Economic Theory", e cioè che "se cerchiamo di spiegare il successo di quelle economie che sono riuscite a crescere in modo significativo rispetto a quelle che sono rimaste

relativamente stagnanti, troviamo difficile farlo senza considerare differenze nella disponibilità di talento imprenditoriale e nel meccanismo motivazionale che continua a guidarle”.

## **I have a dream**

Cosa spinge un imprenditore ad intraprendere il suo percorso? Dove affonda le sue radici l'imprenditorialità?

Nel capitolo introduttivo del suo “manuale” per imprenditori – capitolo intitolato per altro “Inseguire un sogno” – Cinzia Parolini (1999) fornisce un'interessante metafora che, pur estremizzando i termini, mette in luce con efficacia una componente “impulsiva” e “incosciente” dell'essere imprenditori: “La gente è davvero strana. Se si tratta di andare in vacanza programma attentamente il proprio viaggio: fissa un budget di spesa, raccoglie informazioni, confronta meticolosamente prezzi e itinerari. [...] Coloro che invece scommettono sul proprio futuro, investendo tempo e risparmi in una nuova iniziativa imprenditoriale, tendono spesso a partire un po' “alla garibaldina”, affermando che si affidano al proprio intuito, che non è possibile programmare un'attività che è ancora tutta da scoprire, che se cominciasse a ragionarci sopra non partirebbero mai, che imprenditori si nasce.”

Questo modo di guardare all'iniziativa imprenditoriale ci fa venire in mente una riflessione che il robot John fa nel film “Artificial Intelligence” di Steven Spielberg (2001): “Solo gli umani credono in ciò che non si può vedere o misurare”. Forse è proprio per questa ragione che, di tanto in tanto, un umano un po' più “umano” degli altri – mutuando la definizione del robot John – “vede” uno scorcio di futuro che ritiene possibile, anche se questa possibilità non è “misurabile”, e si dedica a crearlo fondando un'impresa. La spinta è in gran parte istintiva, emotiva e non si basa su un'analisi razionale di opportunità di mercato e disponibilità di risorse/competenze.

L'idea di fondo sulle motivazioni imprenditoriali è la seguente: la causa prima che porta a costruire, spesso dal nulla, un'impresa di successo è una specie di vocazione, che non si spiega tanto con il desiderio di una maggiore gratificazione economica, quanto piuttosto con la soddisfazione di creare qualcosa di nuovo, di proprio, di distintivo.

Gli imprenditori sono mossi dal desiderio di misurarsi con se stessi, di accettare la sfida, di mettersi alla prova fino in fondo, di vedere “a che velocità possono arrivare spingendo l'acceleratore a tavoletta”. Tra gli ingredienti della loro ricetta troviamo l'emozione della sfida, l'incoscienza del pericolo, l'accettazione dell'incertezza e, in ultima analisi, il desiderio di raggiungere il massimo delle proprie potenzialità.

L'imprenditore desidera innanzitutto dar vita ad un'esperienza particolare, che possa rispondere a un'intuizione o a un desiderio profondo, magari cullato fin dall'adolescenza. La spinta è come dicevamo istintiva, per certi aspetti un po' incosciente e spesso rincorre un vero e proprio “sogno”. L'uomo dell'intrapresa è sensibile alle emozioni, il suo desiderio di fare impresa è correlato al suo bisogno di autorealizzazione. C'è una forza, un'energia che cresce dal profondo dell'animo. Le componenti irrazionali, emotive, istintive nelle motivazioni dell'uomo imprenditore sono a nostro avviso predominanti rispetto a quelle di natura razionale ed economica.

Crediamo di poter individuare nell'inseguimento di un "sogno" la motivazione fondamentale della nascita di un'avventura imprenditoriale. La passione vera che guida l'imprenditore nel suo viaggio verso il proprio futuro è riconducibile alla grande forza del proprio: I have a dream.

Quest'approccio all'imprenditorialità potrà apparire a qualcuno un po' fuori dalle righe, ma se Martin Luther King decise di incitare gli afroamericani dicendo "I have a dream" e non, invece, "Ho un piano quinquennale", evidentemente un motivo c'è: è che gli uomini hanno bisogno di condividere un sogno per mobilitarsi e dare il meglio di se stessi.

La storia, in effetti, più di una volta ha visto semplici uomini realizzare grandi progetti solamente con la forza delle loro aspirazioni. Il docente di management Gary Hamel (2000), nel suo libro "Leader della rivoluzione" ci ricorda diversi esempi: "Quante volte la rivoluzione l'hanno fatta i monarchi? Nelson Mandela, Vaclav Havel, Thomas Paine, Mahatma Gandhi, Martin Luther King: questi signori avevano forse potere politico? No, eppure tutti sovvertirono il corso della Storia grazie alla passione."

## **Il potere dei sogni**

Anatole France, nobel per la letteratura nel 1921, individua nel caparbio inseguimento di un sogno la via per ottenere grandi trasformazioni: "Per compiere grandi cose, non dobbiamo solo agire, ma anche sognare, non solo pianificare, ma anche credere". Lo scrittore americano Carl Sandburg reputa che nulla possa avvenire se prima non si sogna: "Nothing happens unless first a dream". Il grande cartoonista Walt Disney riconosce ai sogni la capacità di liberare energie: "Se lo sogni, allora lo puoi fare". Lo scrittore tedesco Hermann Hesse descrive il sogno come fonte della forza per superare gli ostacoli: "E' sempre difficile venire al mondo. ... gli uccelli fanno fatica ad uscire dall'uovo... bisogna trovare il proprio sogno perché la strada diventi facile". Jim Morrison, uno dei più famosi cantanti rock degli anni '60, leader dei Doors, attribuisce al sogno il potere di liberare potenzialità inesprese: "Ognuno di noi ha un paio di ali, ma solo chi sogna impara a volare".

Quando rispostiamo il focus della nostra attenzione sulla creazione d'impresa, il sogno mantiene inalterata la sua forza evocativa, la sua spinta propulsiva, la sua capacità di sprigionare energia.

Kawamoto (1993), presidente della Honda Motor Corporation, quando illustra i "cinque comandamenti" del fondatore Soichiro Honda, sottolinea il ruolo centrale del sogno anche nella guida di una grande impresa: "Vogliamo continuare a essere una società animata da un sogno, una società che resta giovane nello spirito. I sogni - o le ambizioni - sono la forza motrice e positiva che ci motiva. Nel corso della nostra esistenza ci incitano ad andare incontro a nuove sfide, a non aver paura del fallimento. Perché i nostri sogni diventino realtà, perseveriamo finché non avremo superato tutti gli ostacoli. In questa ricerca, lanciamo delle sfide a noi stessi come pure a chi ci circonda. Quando infine i nostri sogni saranno diventati realtà, proveremo un vero sentimento di soddisfazione". Il primo a credere nel potere dei sogni fu proprio il fondatore della Honda: non a caso, infatti, Soichiro Honda decise di chiamare "Dream" il suo primo motociclo, la sua prima creazione. Probabilmente, non è un caso se oggi, nonostante la scomparsa del fondatore, lo slogan del marchio Honda continua ad essere "The Power of Dreams".

E la Honda non è l'unica multinazionale a declinare il tema del sogno a livello di comunicazione di massa: nel 2002 American Express ha creato una pubblicità con la frase "Lunga vita ai sogni", nel 2005 Panasonic ha coniato lo slogan "Dream ideas", nel 2007 BMW ha sottolineato in una campagna pubblicitaria che "Se non avessimo sogni, non potremmo realizzarli".

La ragione per cui grandi imprese internazionali utilizzano il sogno come fattore di motivazione e lo evocano nelle loro campagne pubblicitarie è facile da intuire: perché il sogno riveste un ruolo fondamentale nello sprigionare energie altrimenti non sviluppabili ed innesca emozioni positive nell'immaginare la realizzazione di scenari desiderati.

Il sogno può diventare la linea guida, la direzione di marcia verso cui un individuo orienta la propria vita, le proprie ambizioni, i propri sforzi. Anche quando questo sogno sembra irrealizzabile.

Il potere dei sogni deriva dalla loro capacità di liberare energie. Indagando le motivazioni dell'agire imprenditoriale, D'Egidio (1993) individua due fonti di "energia" da cui l'impresa attinge: una è il passato, che fornisce l'energia storica – costituita dall'esperienza accumulata, dalla conoscenza acquisita, dal clima aziendale, dai valori, dalle regole – l'altra è il domani, che fornisce l'energia futura. Quando un'impresa nasce, è quest'ultima ad essere necessariamente dominante: "Essa è data dall'insieme di sogni, fantasie, obiettivi, pensieri ed aspettative. È l'energia creata da un desiderio profondo di realizzare qualcosa di nuovo, diverso, eccezionale, unico e irresistibile."

Peter Senge spiega come l'energia sia da ricercare al proprio interno, asserendo che la convinzione di poter arrivare a realizzare qualcosa di grande sia fonte di una forza straordinaria: "... dobbiamo smettere di cercare di capire cosa dobbiamo fare, guardando a quello che abbiamo fatto in passato. ... dobbiamo cominciare davvero a guardare dentro al nostro cuore, per vedere cosa ci pare davvero possibile. Significa letteralmente mettere in atto un processo di cambiamento ispirato da una visione. La fonte di energia è costituita dal nostro intimo convincimento che una certa cosa si può fare. E magari si tratta di un prodotto non ancora fabbricato su larga scala; per cui tutti i dati storici ci dicono di no, mentre il nostro cuore ci dice di sì." (1997, pg.164).

Secondo il noto sociologo Alberoni, "L'imprenditore può creare una impresa vitale e di successo solo se vi incarna i suoi sentimenti più profondi, i suoi sogni, i suoi ideali, la ricchezza del suo spirito. Quell'impresa è il suo romanzo, la sua sinfonia, la sua Cappella Sistina." (2002, pg. 78). Ci piace questo accostamento che avvicina l'imprenditore ai grandi protagonisti della storia, perché ne nobilita l'atto creativo; perché mette il fare impresa allo stesso livello del fare scienza o arte; perché dipinge l'imprenditore come un aspirante Leonardo, Dante o Michelangelo. Se lo vediamo in questi termini, allora è più facile, forse, comprendere perché le aziende non nascano solo da analisi di mercato, risorse e competenze, bensì nascano spesso da alcune occasioni che si colgono o nascono, più semplicemente, dal profondo desiderio di creare, anche senza sapere bene che cosa.

Carlo Talamo, importatore di motociclette Harley-Davidson e Triumph recentemente scomparso, sosteneva che l'imprenditore come un bambino non deve pensare, ma fare inseguendo i propri sogni: "costruire un'impresa significa... crederci molto. I momenti difficili sono parte integrante dello sviluppo di

un'impresa... Come dice Morandi "uno su mille ce la fa, ma come è dura la salita". Ma io sono un bambino di otto anni e, ora come allora, sogno di fare il pompiere, di guidare una macchina da corsa, di avere una grande motocicletta cromata che fa tanto rumore. I bambini non pensano, fanno. E allora, se uno ha un sogno deve seguirlo" (Pacienti, 2000, pg. 148-150).

Come ha osservato Mark Fisher (2001), che con il suo bestseller "Il milionario" ha venduto milioni di copie, i desideri e i pensieri modellano l'esistenza delle persone, poiché ciò che un uomo pensa ogni giorno, inevitabilmente lo diventa: "... alla base di ogni fortuna c'è la fede di un uomo che ha creduto in se stesso, che ha creduto in un'idea, in un sogno, per quanto folle potesse sembrare agli altri".

Restando in campo motoristico, durante un'intervista fiume concessa ad Enzo Biagi, Enzo Ferrari confessò apertamente di essere stato "...uno che ha sognato di essere Ferrari." Volendo spiegare il motivo della sua trasformazione, professionale e umana allo stesso tempo, da pilota di auto da corsa a produttore di quei bolidi, affermò: "Venni preso dal desiderio quasi morboso di fare qualcosa per l'auto, di passare dal volante al progetto."

Warren Bennis sottolinea come "gestire" e "guidare" un'azienda siano due cose ben diverse: gestire, infatti, significa fare le cose bene, mentre guidare significa fare le cose giuste; e al giorno d'oggi, sempre secondo Bennis, molte aziende sono ipergestite ed ipoguidate: "avremo bisogno di leader che sappiano cos'è veramente importante per l'azienda nel lungo periodo. Gente che abbia un sogno, una missione, un orientamento strategico; chiamatelo come vi pare." (1997, pg.175).

Parafrasando Jacques Horovitz – professore di Service strategy, marketing and management alla prestigiosa Business School IMD di Losanna – servono "Meno numeri e più sogni". Questo è infatti il titolo dell'intervista rilasciata ad Ezio Riboni e comparsa sul Corriere della Sera il 24 Novembre 2006. "Cari manager" – dice Horovitz – "smettete di perdere tempo riempiendo pagine di numeri, raccogliete tutti i vostri piani strategici e gettateli nel cestino. Gli sforzi di pianificazione aziendale non servono a nulla. Serve soltanto un bel sogno".

I piani strategici non vanno più bene perché "il mondo è sempre più complesso, interconnesso e competitivo. In questo contesto l'ultima cosa di cui hanno bisogno le aziende è un confuso e complicato processo di previsione strategica, che tracci un quadro blando e insapore del futuro. Molti CEO riconoscono che i piani strategici sono pieni di politica e giochi di potere. E poi sono troppo analitici, consumano tempo, sono lontani dalla realtà e troppo concilianti. In una parola "inutili", o, peggio, dannosi".

Sognare non è un'alternativa blanda al pianificare: "io non chiedo di addormentarsi sui proverbiali allori" – dice ancora Horovitz – "Tutt'altro, propongo di "inventarsi" un sogno che sia "stretching", energizzante, rivitalizzante perché condiviso da tutti e da tutti considerato uno sprone per vincere."

### **"La logica ti porta da A a B, ma l'immaginazione ti porta ovunque"**

Il concetto che sosteniamo è chiaro: alle radici dell'imprenditorialità c'è il sogno dell'uomo imprenditore. Ma come si fa ad avere un sogno da trasformare in impresa?

Questa domanda è certamente legittima e la risposta non è affatto banale. E' un po' come chiedersi da dove nascano i nostri pensieri. Probabilmente il sogno nasce da un bisogno, quasi un'assenza, anche se a volte non riconosciuta come tale, ma

anche da uno spazio vuoto, nel senso di aperto al non conosciuto. Un qualcosa che sembra vicino all'ipotesi dello psicanalista britannico Bion (1962) sui "pensieri in cerca di un pensatore", dove il pensatore si rende disponibile a ricevere e dove i pensieri non sono necessariamente la proprietà preziosa di un individuo, ma utilizzano l'individuo per manifestarsi. Il sociologo Gordon Lawrence ha ipotizzato l'esistenza di "sogni in cerca di un sognatore": la storia abbonda di sogni che hanno offerto soluzioni a menti inquisitive; sogni che hanno anticipato eventi futuri; sogni che hanno rivelato la causa di una malattia e ne hanno prescritto la cura; sogni che hanno ispirato la creazione di opere d'arte (Fubini, 2002).

I sogni a volte rivelano quello che è conosciuto, ma ancora nascosto e non pensabile, e a volte sembra che anche loro, come i pensieri, abbiano la funzione di promuovere evoluzione. In tal senso si esprime l'antropologo Vittorio Lanternari (1966, p. XVI) quando sostiene: "Nessuna umana esperienza è forse così tipicamente creativa come il sogno. Nessun fenomeno è più carico di potenziale imprevedibilmente trasformatore. Nessun momento è più estrosamente poetico, cioè - in senso etimologico - poetico. L'imprevisto, l'illogico, l'impensabile, l'innaturale si mutano, col sogno, nella più disinvolta ovvietà" (in Alfredo Lombardozzi, 2002).

Le parole di Lanternari ci fanno venire in mente quelle di Albert Einstein, secondo cui "la logica ti porta da A a B, ma l'immaginazione ti porta ovunque". La logica, la matematica, l'approccio quantitativo sono necessari per dimostrare una tesi a partire da un'ipotesi, ma per aprire nuovi orizzonti, per dare spazio a nuove idee e soluzioni bisogna avere il coraggio della discontinuità, la capacità di proporre nuovi modelli che superino i precedenti, introducendo salti logici per superare ostacoli altrimenti insormontabili. Nell'ambito della filosofia della scienza queste discontinuità sono state denominate da Thomas Khun rivoluzioni scientifiche, rivoluzioni capaci di determinare il superamento dei paradigmi esistenti per crearne di nuovi.

Il sogno che alimenta l'imprenditorialità trae linfa vitale da quella speciale capacità dell'uomo che si chiama immaginazione. L'immaginazione può essere definita in generale come un processo creativo in parte subconscio che, utilizzando il materiale grezzo fornito dalle percezioni sensoriali e dalla memoria, produce nuove combinazioni di immagini, emozioni e idee.

Il celeberrimo pittore spagnolo Pablo Picasso (1881-1973) arrivava a dire che: "Ogni cosa che puoi immaginare è reale". Per non parlare del grande filosofo tedesco Georg W. Hegel (1770 - 1831) secondo il quale: "Ciò che è razionale è reale; ciò che è reale è razionale". In altri termini se si può immaginare, se si può razionalizzare, allora si può fare. Anche il famoso scrittore di fantascienza Jules Verne (1828-1905) lega immaginazione e realtà: "Qualunque cosa un uomo può immaginare, altri uomini possono rendere reale".

Andrea Vitullo nel suo libro del 2006 "Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni", denuncia che per rianimare le aziende occorre disattivare il pilota automatico del sapere già disponibile e delle mappe concettuali già collaudate.

Secondo Hamel (2000) non è solo la conoscenza a produrre nuova ricchezza, bensì anche - e soprattutto - la visione delle opportunità disponibili: "Scoprire è il viaggio; la visione è la meta. Dovete diventare il vostro proprio veggente."

La Penrose (1959) distingue le potenzialità tecnologiche "oggettive" dell'impresa determinate dalle risorse, anche cognitive, cui essa ha accesso, dalle opportunità

“soggettive” effettivamente in suo possesso. “Sebbene l’opportunità produttiva ‘oggettiva’ di una impresa è limitata da ciò che l’impresa è capace di realizzare, l’opportunità produttiva ‘soggettiva’ dipende da cosa essa pensa di poter realizzare” (p.41).

Le potenzialità soggettive sono legate alla visione che l’imprenditore ha dell’impresa e dell’ambiente circostante, perciò appaiono caratterizzate da una forte componente individuale e sono condizionate, tra l’altro, dalla personalità dell’entrepreneur. Tale idea è espressa dalla Penrose con un esplicito riferimento al concetto di “immagine”: “All’interno dei limiti non conoscibili posti dall’ambiente sul successo delle azioni, c’è un ampio margine di discrezione. Noi saremo interessati all’ambiente come una ‘immagine’ nella mente dell’imprenditore, in quanto vogliamo, fra le altre cose, scoprire quali considerazioni economiche, in contrapposizione alle considerazioni ‘emotive’, determinano valutazioni imprenditoriali sull’ambiente” (p.42).

In un recente lavoro, Witt (2000) afferma che nelle scelte di un’organizzazione si dispiega la “business conception” dell’imprenditore, la quale non si costituisce sulla base di perfetta informazione, aspettative razionali, processi di ottimizzazione, ma “piuttosto riflette le fantasie soggettive dell’imprenditore sul modo in cui gli affari potrebbero essere portati avanti ...”(p.6).

E’ di nuovo Einstein a ribadire che “l’immaginazione è più importante della conoscenza”, nel senso che gli avanzamenti di conoscenza possono essere invariati rispetto all’accumulo della stessa, mentre dipendono in gran parte appunto dalla capacità di immaginare nuovi elementi, nuove combinazioni, nuovi scenari. E ancora: “Il mondo di oggi ha dei problemi che non possono essere risolti ragionando nello stesso modo in cui ragionavamo quando li abbiamo creati”.

Enrico Valdani (2000, pg.290) lega immaginazione e coraggio, individuando in questo binomio la chiave del successo d’impresa: “La capacità di sopravvivenza di un’impresa dipende dal suo coraggio e dalla sua immaginazione. Il coraggio di cambiare per prevalere sulle ortodossie e l’immaginazione per inventare e immaginare i mercati di domani”.

Agostino La Bella (2005, pg.98) introduce l’“immaginazione strategica” contrapponendola alla classica pianificazione strategica. “L’immaginazione strategica deve aiutare le organizzazioni a sostenere la sfida della ricerca del proprio futuro: rafforzare le strutture esistenti, dando al contempo spazio, senza tensioni, alle nuove idee, ai talenti, alle fantasie, anche se in profondo contrasto con il core business di oggi”.

Che la pianificazione strategica non sempre sia foriera di potenziali giuste condotte ne è testimone emblematico il professore statunitense Richard Rumelt, presidente della Strategic Management Society: “Nel 1977 il mio esame finale all’MBA sul caso delle moto Honda chiedeva se l’azienda dovesse entrare nel mercato globale delle autovetture. Chi rispondeva di sì era automaticamente bocciato, infatti: i mercati erano saturi; esistevano concorrenti molto forti in Europa, Usa e Giappone; Honda non aveva alcuna esperienza nel settore automobilistico; Honda non aveva nessun sistema distributivo. Nel 1985 mia moglie guidava un’automobile Honda”.

## **Il futuro appartiene a chi sa immaginarlo**

L’immaginazione viene considerata un vero e proprio capitale: Fred Moody, noto

giornalista americano delle rete ABC, nel 1991 sentenziò che “l’unico capitale industriale della Microsoft è l’immaginazione umana”.

A distanza di quindici anni da Fred Moody della ABC, i professori della Stockholm School of Economics Jonas Ridderstrale e Nordstrom Kjell – in un recente libro di successo dal titolo «Karaoke capitalism» (2006) – hanno ripreso il tema della immaginazione come principale capitale aziendale.

“Quello a cui stiamo assistendo in questi anni è una società globale che assomiglia sempre di più a un locale di Karaoke. Ovvero un luogo dove l’imitazione è istituzionalizzata. Al Karaoke non si va per esprimere la propria individualità. Al contrario, davanti al microfono diventiamo qualcun altro: Pavarotti, Bono, Frank Sinatra. Con la stessa logica si muovono le aziende. E a spingerle in questa direzione sono le best practices, il benchmarking, le scuole di business che producono tanti cloni”.

Se aziende come Apple, Microsoft, Dell, fanno da apripista, paragonabili per utilizzare la metafora del karaoke a solisti, è vero che sulla falsariga delle “best practices” il consiglio è quello di imitare senza se e senza ma. Anche perché copiare sembrerebbe il modo migliore per ridurre i rischi. “Riduce l’incertezza” – precisano Ridderstrale e Nordstrom – “ma questo era una necessità della vecchia economia. Allocare capitali finanziari era il credo degli anni scorsi. Oggi la sfida è attrarre capitale umano ... Contano le idee, gli individui e quindi ciò che ci rende unici. Il vero capitale è l’immaginazione”.

Il benchmarking e le best practice hanno trasformato secondo gli autori svedesi l’intero mondo economico in un super-gruppo di “Karaoke copying companies”. E concludono che “imitare qualcun altro non vi porterà mai in cima, soltanto nel mezzo”.

Il concetto del rischio di essere imprese karaoke si rifà in realtà al noto principio del “benchbreaking” proposto in contrapposizione a quello del “benchmarking”.

James Lucas, autore di vari libri di management di successo, in un articolo comparso sulla rivista americana Entrepreneur nell’agosto del 1997 propone di rinunciare a paragoni con altre imprese in quanto potrebbe essere “fatale”. “Il confronto è una fonte di illusione senza fine. Finché ci sembra di essere migliori di qualcun altro non sentiamo la necessità di cambiare.”

“Se stiamo crescendo del 15% all’anno contro una media del settore del 5%, potremmo pensare di avere un forte di successo, a meno che un nuovo inaspettato concorrente non trovi il modo di realizzare i nostri prodotti/servizi al 60% del nostro costo”. E’ il caso ad esempio delle cosiddette tecnologie “disruptive”, termine coniato da Clayton M. Christensen nel 1995 per descrivere quelle nuove tecnologie grazie alle quali un nuovo prodotto/servizio scalza i prodotti esistenti basati sulla tecnologia fino a quel momento dominante.

Concentrarsi sugli altri rischia di distogliere la nostra attenzione su noi stessi. Il successo generalmente arriva dallo sfruttamento delle diversità piuttosto che dalla rincorsa delle similitudini. E’ proprio la tesi del citato Schumpeter, secondo cui l’obiettivo di un’impresa dovrebbe essere quello di adottare innovazioni che rendano obsolete le posizioni competitive dei rivali. La strada migliore è cercare di fare qualcosa che nessun altro sta facendo. Questo è il principio base del benchbreaking. Per usare le parole di Dieter Heuskel, senior partner in Boston Consulting Group a Düsseldorf e autore di un recente libro dal titolo “Benchbreaking: Business Growth

Through Business Migration”, “è necessario rompere lo stampo piuttosto che adattarsi ad esso” (2001).

Karaoke business e benchbreaking sono nomi recenti di concetti noti: il celeberrimo Michel Porter parlava già nel 1980 di strategie di differenziazione. Quelle che altri autori più recenti come Kim e Mauborgne (2005) chiamano “strategie oceano blu”, ovvero strategie per vincere senza competere. La morale è sempre la stessa: animati dall’immaginazione dobbiamo essere trascinati dal futuro e non spinti dal passato.

Immaginare il mondo significa non adattarsi ma tentare di crearlo. Charles Handy, filosofo sociale irlandese e consulente di management, ritiene ad esempio che “il mondo non è delle persone ragionevoli che sanno adattarsi ad esso, ma è di quelle irragionevoli che continuano a lavorare per adattare il mondo a sé stessi” (Pacenti, 2000, pg. 99).

Per reinventare le basi della competizione, Gary Hamel (2000, pg.94) suggerisce non di predire, bensì di creare un futuro che sia plausibile: “La vera grande sfida nella creazione del futuro non consiste nel predirlo. Non c’è un solo futuro, per cui tutto sta a indovinare quale sarà lo scenario che si verificherà. L’obiettivo è, invece, cercare d’immaginare un futuro plausibile; il futuro che possiamo crearci noi”.

Wayne Dyer, autore americano di best-sellers, è della stessa opinione quando sostiene che: “Il futuro non è promesso a nessuno”. Il romanziere Richard Bach, autore del famosissimo “Il gabbiano Jonathan Livingston” scrive: “Per portare qualsiasi cosa dentro la tua vita, immagina che sia già lì”.

Alan Kay - informatico americano, ricercatore capo presso il celeberrimo Palo Alto Research Center (PARC) della Xerox – affermava: “Non ti preoccupare di cosa stanno facendo tutti gli altri. Il modo migliore per predire il futuro è inventarlo”.

Per uomini e organizzazioni, per enti e per territori, ciò che contraddistingue i primi dagli altri, la grandezza dalla mediocrità, è l’abilità di immaginare in modo discontinuo ciò che potrebbe realizzarsi. Oggi in un mercato frenetico e a tecnologia sempre più avanzata, l’immaginazione è il valore aggiunto delle imprese di successo. E’ necessario dare spazio a quanti liberano fantasia e creatività per immaginare e costruire un domani non prevedibile.

L’immaginazione è il valore aggiunto di quanti vogliono essere all’avanguardia nel creare qualcosa di nuovo sul piano economico, sociale e culturale. Per gli uomini, per le organizzazioni e per i territori il futuro appartiene a chi sa immaginarlo.

## **Sogno e mito**

Il sogno è la forza motrice dell’imprenditore. Ma l’imprenditore non ce la può fare da solo: ha bisogno di raccogliere attorno a sé delle persone che lo aiutino a realizzare il suo sogno.

Warren Bennis (1997), studiando gruppi eccellenti, ha rilevato come una loro caratteristica costante sia la presenza di un leader carismatico, in grado di coinvolgere le persone in una “visione eccitante”, ricca di significati anche sul piano emozionale: “Un personaggio in grado di aggregare intorno a sé delle persone con la medesima utopia: lasciare un segno profondo nell’universo”.

Il quesito da porsi è se il sogno che muove l’uomo imprenditore può muovere anche le persone che con lui dovranno lavorare per creare quell’impresa che è la realizzazione concreta del sogno stesso. Per rispondere a questo quesito riteniamo

utile affiancare al tema del sogno il tema del mito.

La ragione è presto spiegata: nella gestione dei cambiamenti orientare i gruppi è fondamentale, ma per mobilitare e motivare i gruppi sono necessari potenti miti di aggregazione che diano significato al loro agire, alla loro azione. Quindi, per chi vuole governare i processi di creazione e trasformazione, il passaggio fondamentale è far diventare il sogno del singolo un sogno condiviso, un mito dell'immaginario di gruppo.

Il mito è capace di spiegare, comunicare e dare significato all'esperienza comune dei singoli. I miti sono tanto più importanti quanto più le società attraversano periodi di transizione, diventando dei veri e propri veicoli di trasformazione. I miti traggono origine dalla paura istintiva del cambiamento, determinano l'interpretazione dell'evoluzione dell'ambiente e conducono alla trasformazione. Si pensi alla potenza del mito ebraico della Terra Promessa o del mito americano della Frontiera.

Nel descrivere la relazione tra sogno e mito, l'antropologo Lanternari (1966) ha affermato che il sogno si configura nel suo legame fondamentale con il mito come pensiero sognante di un popolo. Usando ancora le parole di Lanternari, "il sogno è la matrice del destino del singolo, così come il mito è la matrice dell'intera cultura" (1981, p.101).

Sogno e mito sono due forme dell'immaginario, ma sono anche due modalità di rappresentare un senso che va decifrato, un senso primordiale che riguarda il passato della psiche e il passato dell'umanità.

Sogno e mito sono composti dalla stessa materia psichica di base, ma organizzano questo materiale secondo logiche e funzioni diverse. Sogno e mito sono due discorsi che hanno un senso sia essenziale che oscuro. Sono due forme dell'immaginario, l' "immaginario esploratore" di ciò che è sconosciuto (il sogno) e l'immaginario che lo spiega, l' "immaginario esplicativo" (il mito).

Il sogno è l'immaginario di ciò che è intimo, mentre il mito è l'immaginario di ciò che è pubblico, collettivo, sociale. In questa prospettiva, il sogno e il mito hanno due destini differenti e articolano i loro rapporti nei gruppi, mezzo per cogliere i passaggi e le trasformazioni tra ciò che è intimo, ciò che è condiviso e ciò che è pubblico. Esiste quindi continuità tra sogno e mito, ma anche una distinzione tra sogno e mito.

## **Dal sogno del singolo alla visione d'impresa**

Quando spostiamo il focus della nostra attenzione sulle organizzazioni e in particolare sulle imprese, la funzione del mito – inteso come immaginario del sociale – viene svolta dalla visione, che può essere considerata a pieno titolo come l'immaginario d'impresa.

E' la sua stessa definizione che ci consente di considerare la visione attinente all'immaginario. Infatti nel dizionario Zingarelli (2000) visione significa: "... descrizione delle cose vedute, sia in sogno, sia sensibilmente ... percezione visiva di eventi o immagini che, pur non essendo in sé reali, traggono origine dalla realtà, sono attinenti ad essa e possono divenire reali".

All'interno di un contesto organizzativo la visione d'impresa assume il significato di sogno condiviso. Le relazioni tra sogno, visione e mito vengono sintetizzate in figura 1. Sono individuate tre diverse classi di immaginario:

- il sogno come immaginario dell'intimo;
- la visione come immaginario dell'organizzazione, ovvero sogno condiviso a livello d'organizzazione;
- il mito come immaginario del sociale, ovvero sogno condiviso a livello sociale.

<b>AMBITO DELL'IMMAGINARIO</b>		
<b>SINGOLO</b>	<b>GRUPPO</b>	
	<b>ORGANIZZAZIONE</b>	<b>SOCIETA'</b>
<b>SOGNO</b>	<b>VISIONE</b>	<b>MITO</b>
Immaginario dell'intimo	Immaginario dell'organizzazione	Immaginario del sociale
Immaginario esplorativo	Immaginario esplicativo	
SOGNO DELL'INDIVIDUO	SOGNO CONDIVISO A LIVELLO DI ORGANIZZAZIONE	SOGNO CONDIVISO A LIVELLO SOCIALE

Figura 1 – Classi dell'immaginario

Il sogno è un immaginario “esploratore”, nel senso di indagatore di ciò che è sconosciuto, mentre la visione e il mito sono immaginari “esplicativi”, nel senso che spiegano ciò che non si conosce.

Il sogno dell'imprenditore, cioè l'immaginario di un singolo, deve essere fatto proprio dal gruppo aziendale e diventare visione d'impresa, cioè immaginario collettivo dell'organizzazione.

La potenza della visione a livello d'impresa è la stessa del mito a livello sociale: come il mito è veicolo di trasformazione da una situazione sociale ad un'altra, così la visione guida il gruppo aziendale verso il raggiungimento della meta, indica una direzione di marcia, fissa le frontiere dell'inclusione nel gruppo, sostiene il sentimento di appartenenza all'azienda. Attraverso la condivisione della visione, i percorsi di sviluppo dei singoli trovano un senso comune all'interno del gruppo.

D'Egidio (1993) definisce la “visione” come “un'immagine potente ed irresistibile di ciò che vogliamo creare nel futuro. Aristotele non a caso aveva affermato - che l'uomo pensa ed agisce in base ad immagini. ... La visione ... è molto di più di un'idea: è una forza nei cuori delle persone, una forza dotata di una potenza incredibile.” Secondo l'autore la visione rappresenta per un'impresa “cosa stiamo costruendo insieme” e incanala l'energia futura costituendone la manifestazione attiva. Essere consapevoli dei propri sogni e condividere quelli altrui sono condizioni necessarie per il successo: il sogno dell'imprenditore deve pervadere il team: “... [è necessario] promuovere tutti insieme una visione, che proprio perché promossa da tutti, sarà profondamente condivisa. Creare una visione condivisa porta le persone

ad essere consapevoli dei propri sogni e a condividere gli altrui sogni. Ne scaturisce un forte senso di comunanza e coesione» (D'Egidio, 1993, pg.96).

Questa “potenza” della visione viene riconosciuta anche da Brunetti e Camuffo (2000), secondo i quali è necessario che l'impresa sia gestita e governata da persone che abbiano una visione, una “direzione di marcia”. Sposando il pensiero dello psicologo Quaglino, i due autori affermano che alla guida delle imprese devono esserci uomini che abbiano un sogno e che siano capaci di trasformarlo in un bisogno di partecipazione alla costruzione di un qualcosa di speciale.

## **Intraprendere, ovvero creare e condividere**

Il motivo ultimo per il quale la gran parte degli imprenditori giustifica la propria decisione di lanciarsi in una grande avventura che li impegnerà tutta la vita è il desiderio di creare, di generare idee e cose nuove, dando così un significato profondo alla propria esistenza.

Secondo Oscar Wilde “la creatività è una qualità che è stata concessa all'uomo per compensarlo di ciò che egli non è, mentre il senso dell'umorismo gli è stato dato per consolarlo di quel ch'egli è”.

Marilena Ferrari, imprenditrice di successo, chiarisce come l'aspirazione di creare sia alla base della sua azione: “Non ho un'idea precisa di cosa stia cercando. Logicamente ho degli obiettivi di crescita per la mia azienda... Se devo essere sincera non ho una percezione precisa di dove arriverò; so soltanto che tutte le mattine devo andare avanti e fare meglio del giorno precedente... Ho capito ... che devo vivere la mia vita e attuare il mio destino che è quello di creare. ... La mia affermazione nel mondo del lavoro scaturisce dalla passione per fare, per creare... il guadagno per me è soltanto una conseguenza, non il fine di tutta l'attività” (Pacenti, 2000, pg. 125-6).

L'esigenza di creare è sottolineata anche da Franco Arcuati, il noto produttore di tende da sole: “Non ricercavo soltanto il denaro ma anche la soddisfazione di creare qualcosa che restasse”.

Valentino Mercati, il noto imprenditore nell'ambito dell'agricoltura biologica e dell'erboristeria, è dello stesso avviso: “La forza che mi ha sempre animato è stato il desiderio di fare qualcosa di gratificante, creativo” (Pacenti, 2000, pg.110 e167).

La creatività è fondamentale per l'innovazione e lo sviluppo. Giovanni Rana, il patron dei tortellini, afferma: «La crescita della mia azienda è avvenuta mescolando tanti fattori — sottolinea — e non è facile, né tanto meno giusto, isolarne soltanto uno. Tra i principali fattori di successo vorrei raccontare quello che, a mio avviso, è il tratto dominante del mio essere imprenditore. Quello che mi ha permesso di trasformare una fabbrica di tortellini in un sistema industriale forte, capace di crescere e svilupparsi anche in modo autonomo: il fattore creativo (Azzariti, 2001, pg. 81).

Anche le imprese multinazionali puntano a qualificarsi come soggetti creativi, in quanto la creatività è sinonimo di innovazione e successo sul mercato. Ad esempio la Renault da anni associa la propria immagine al logo “Creatori di automobili”.

Masaru Ibuka (1908-1997), l'imprenditore giapponese fondatore della Sony, era orgoglioso di affermare che: “Gli esperti tendono a spiegare perché non è possibile fare una certa cosa, mentre noi abbiamo sempre insistito per creare qualcosa dal nulla”.

Alberoni (2002) in un articolo sul Corriere della Sera dal titolo “Non copiate, per

vincere bisogna essere creativi” invita tutti gli italiani ad “... agire da imprenditori ... Seguire la nostra vocazione, non scimmiettare nessuno. Puntare sulla qualità e il gusto... Mobilitare i nuovi ingegni e non aver paura della creatività. E così fino a quando non saremo tutti orgogliosi dei nostri prodotti e del nostro modo di vivere. Allora avremo vinto”.

La creazione è fonte di soddisfazioni, di emozioni, è autograticante. Soichiro Honda, fondatore dell'omonimo gruppo nipponico, introduce il concetto delle “tre gioie”: produrre, vendere, comprare. La gioia di cui parla è quella che deve provare chi lavora o è in relazione con la Honda, lungo tutta la catena del valore, quindi dal produttore, ai concessionari, al consumatore. Soichiro Honda mise al primo posto la gioia di produrre; fu solo in seguito che il suo socio, Fujisawa, decise di focalizzare l'attenzione sul cliente, ponendo al primo posto la gioia di comprare. Prendendo a prestito la metafora delle tre gioie, possiamo dire che il sogno imprenditoriale fa riferimento alla “gioia di produrre”, ovvero di creare.

L'uomo nella creazione si realizza. La creazione è scoperta, ricerca, rischio, novità, sfida, scommessa, fantasia, intelligenza. Partecipazione all'atto creatore divino, costruzione del proprio destino, apertura di nuovi orizzonti.

Non ci può essere futuro, non ci può essere speranza senza creazione. La vita nella sua essenza è creazione. La crisi dell'Occidente, più che in tante analisi sociologiche o psicologiche che periodicamente si mettono in moto, la si coglie nella chiusura alla vita. Il non essere aperti alla vita è un segnale di chiusura alla creazione; non si crede più che valga la pena rischiare, scommettere, gettare ponti verso l'ignoto.

Meglio mille volte essere degli ingenui, degli illusi, dei sognatori, che dei rassegnati, dei rinunciatari, delle persone che ripetono, che si attengono alle norme del passato, alla routine, ma non sprigionano energie creative. Chi ha fatto qualcosa nella vita è sempre stato un creatore: le grandi nazioni, come gli stati, i grandi partiti di massa, le scoperte sono nate da grandi sogni e da persone capaci di grandi sogni.

Creare è dunque molto importante, almeno abbastanza per spingere un imprenditore a dedicare la propria vita ad un'idea. Ma questo non basta. Soprattutto se il creare è visto come attività solitaria, non è sufficiente a dare un vero e profondo sentimento di soddisfazione. Lo sapeva bene il grande maestro del cinema Fellini. Come riporta Pietro Citati (2003): “Gli italiani lo esaltavano: dicevano che era grande come un genio del Rinascimento, una specie di Michelangelo redivivo: si inorgoglivano per i suoi Oscar; ma quasi tutti rifiutavano ostinatamente di andare a vedere i suoi film. ‘E la nave va’ e ‘La voce della luna’ sono dei bellissimi film: ma le sale restavano desolatamente vuote, senza nessuno. Malgrado la sua discrezione (non ho mai inteso un lamento), Fellini era addoloratissimo. Un artista ha bisogno di essere letto o visto o ascoltato: non scrive per sé, ma per i suoi lettori e ascoltatori, che forse sono una parte di lui, e deve ricevere in cambio calore ed affetto”.

Bisogna affiancare alla creazione la condivisione per ottenere il “con-creare”. Il mondo si è fatto troppo complesso e interdipendente perché basti far convivere le creazioni singole per rendere compatibili le molteplici creazioni individuali e di gruppo.

La con-creazione va intesa non in un rapporto di consequenzialità ma di compresenza. Perché il creare deve essere libero e non vincolato. Vincolare la creazione alla condivisione, asservirla a uno scopo sociale, per quanto nobile, può

fare ricadere in percorsi che la storia ha già condannato. Il condividere deve essere parallelo. Non si dà vera creazione se non c'è parallelamente condivisione.

La condivisione permette all'uomo di non fermarsi, usando la terminologia di Hannah Arendt, al livello del lavoro o dell'opera, ma di raggiungere la sfera dell'azione. "L'azione, la sola attività che metta in rapporto diretto gli uomini senza la mediazione di cose materiali, corrisponde alla condizione umana della pluralità, al fatto che gli uomini, e non l'Uomo, vivono sulla terra e abitano il mondo."

La condivisione non va declinata secondo lo schema della distribuzione forzata, dell'egualitarismo che appiattisce. Condividere è un bisogno vitale, è l'esperienza più comune, è la risposta più gratificante al volto degli altri che ci interpella. "Non vi può essere felicità senza comunità e, ammesso che vi sia, essa è troppo esposta e come tale rischia di essere più che mai labile e precaria." Condividere è uno dei riti centrali in quasi tutte le culture: il pranzo, la cena, il simposio, in cui si condivide il pane ma anche le idee, le esperienze, i racconti, i sogni, le memorie.

La condivisione è la base della mobilitazione delle persone. E' fondamentale per aggregare intorno a sé altri verso la meta, affinché la meta stessa diventi raggiungibile. Ma perché la condivisione produca davvero mobilitazione è necessario che i sogni, le aspirazioni, le creazioni che condividiamo siano davvero trascinati, emozionanti, abbaglianti.

"Gli Americani usano un'espressione che avrete sentito più volte anche voi al cinema: "facci sognare!". Il popolo più pragmatico della terra non chiede qualcosa di concreto: "realizziamo questo, realizziamo quello". Ma chiede invece proprio quanto di più impalpabile, di più irrealista ci sia, un sogno. Perché, in realtà, l'unica cosa che veramente conti, mobiliti, dia forza alla gente e la trascini è un sogno" (Alberoni, 2002, pg. 21).

Come la creazione ha bisogno della condivisione per realizzarsi pienamente, così la condivisione ha bisogno di attingere ad una energia creatrice in grado di coinvolgere ed entusiasmare altre persone. Come ebbe a dire il grande poeta tedesco Johann Wolfgang von Goethe: "Non fare piccoli sogni, poiché non hanno la forza di muovere i cuori degli uomini".

## **Conclusioni**

Nella nostra breve riflessione sull'imprenditorialità ci siamo focalizzati sul non facile tema del sogno imprenditoriale. A partire dal contributo del grande economista austriaco Schumpeter sulla "distruzione creativa", il filo rosso che ci ha guidati in questo capitolo trae origine da una visione antropologica e sociologica dei processi di creazione di valore economico. Una visione che pone la capacità di immaginazione e di relazione dell'uomo alla base dei fenomeni imprenditoriali. L'approccio di studio utilizzato attinge da discipline diverse quali economia, management, organizzazione, sociologia, psicologia, antropologia, coniugando contributi teorici e testimonianze dirette.

Quanto sia importante l'immaginazione come motore della creazione lo testimonia anche George Bernard Shaw: "L'immaginazione è l'inizio della creazione. Tu immagini ciò che desideri, vuoi ciò che immagini e alla fine crei ciò che vuoi". E' l'immaginario del singolo, il suo dream, a innescare la creazione di una organizzazione volta a realizzare il sogno stesso. L'immaginazione del singolo, una volta condivisa, diventa l'immaginario di gruppo, la visione dell'impresa che motiva e

orienta il comportamento dei singoli. Forse ha ragione Napoleone Bonaparte quando afferma che “l’immaginazione governa il mondo”.

## BIBLIOGRAFIA

1. ALBERONI F., 2002, *L'arte del comando*, BUR (Biblioteca Universale Rizzoli), Milano.
2. ALBERONI F., 2002, *Non copiate, per vincere bisogna essere creativi*, «Corriere della Sera», 2 Settembre.
3. ARENDT H., 1958, *The Human Condition*, Chicago, (trad. it. Vita activa, 1964, Bompiani, Milano).
4. AUDRETSCH D.B., 2002, *Entreperneursilip: A Survey ofthe Literature*, Report preparato per la Commissione europea.
5. AZZARITI F., 2001, *Nord est d'Italia. Il fenomeno del capitalismo molecolare raccontato dagli imprenditori*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
6. BACH R., 1970, *Il gabbiano Jonathan Livingston*, Rizzoli, Milano.
7. BARTEZZAGHI E., PALEARI S., 2004, *Idee imprenditoriali, managerial skills e crescita delle imprese*, «Studi Organizzativi», n. 2-3, pp. 9-27.
8. BAUMOL W.J., 1968, *Entrepreneurship in Economic Theory*, «American Economic Review», vol. 58, May, p. 64-71.
9. BAUMOL W.J., 2006, *Return of the invisible man: the microeconomic value theory of inventors and entrepreneurs*, Allied Social Science Associations 2006 Annual Meeting, AEA Conference Papers, Boston, MA.
10. BENNIS W., 1997, *Diventare leader di leader*, in GIBSON R., *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, Il Sole-24Ore Libri, Milano.
11. BION, W.R., 1962, *A theory of thinking*, «International Journal of Psycho-Analysis», vol.43
12. BION, W.R., 1967, *Second Thoughts*, William Heinemann, Londra.
13. BRUNETTI G., CAMUFFO A., 2000, Del Vecchio e Luxottica, ISEDI, Torino.
14. CHRISTENSEN C.M., BOWER J.L., 1995, *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, Harvard Business Review, January-February, Cambridge, MA
15. CITATI P., 2003, *Fellini: l'uomo dei sogni. Tutti stregati dai suoi incantesimi*, «La Repubblica», 1 Novembre.
16. D'EGIDIO F., 1993, *Il sogno imprenditoriale. L'incredibile storia di un manager innovativo*, Franco Angeli, Milano.
17. EVANS D.S., LEIGHTON L.S., 1989, *Some Empirical Aspects of Entrepreneurship*, «American Economic Review», vol.79, n.3, 519-535.
18. FERRARI E., 1980, in BIAGI E., *Ferrari*, Rizzoli, Milano.
19. FISHER M., 2001, *Il milionario*, Bompiani, Milano.
20. FUBINI F., 2002, *Sogni in cerca di un sognatore*, «Funzione Gamma Journal», n. 10, Giugno, Roma.
21. HAMEL G., 2000, *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano.
22. HATTEN T.S., 1997, *Small Business: Entrepreneurship and Beyond*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
23. HEUSKEL D., 2001, *Benchbreaking: Business Growth Through Business Migration*, John Wiley & Sons, New York.
24. HOROVITZ J., 2006, intervista di ENZO RIBONI, *Meno numeri e più sogni. Così crescono le imprese*, «Corriere della Sera», 24 Novembre.
25. KAWAMOTO N., 1993, in DERISBOURG Y, *Il signor Honda*, Lupetti&Co, Milano.

26. KIM W.C., MAUBORGNE R., 2005, *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano
27. LA BELLA A., 2005, *Leadership*, Apogeo, Milano.
28. LANTERNARI V., 1966, *Il sogno e il suo valore culturale dalle società arcaiche alla società industriale*, in VON GRUNEBAUM G.E., CAILLOIS R., *Il sogno e le civiltà umane*, Laterza, Bari.
29. LANTERNARI V., 1981, *Sogno/visione*, Einaudi, Torino.
30. LOMBARDOZZI A., 2002, *Le culture del sogno: una prospettiva antropologica*, «Funzione Gamma Journal», n. 10, Giugno, Roma.
31. LUCAS J.R., 1997, *No comparison: judging your company against the competition could be fatal*, «Entrepreneur», August.
32. MCCLELLAND D.A., 1961, *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton, NJ.
33. PACENTI G.C., 2000, *Imprenditori si nasce o si diventa*, Franco Angeli, Milano.
34. PAROLINI C., 1999, *Diventare imprenditori: dal business plan all'avvio di una nuova impresa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
35. RIDDERSTRALE J., NORDSTRÖM K., 2006, *Karaoke capitalism. Distinguersi per vincere la sfida della competitività*, Franco Angeli, Milano.
36. ROTTER J.B., 1966, *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, «Psychological Monographs», 80 (Whole No. 609), Princeton, NJ.
37. SCHUMPETER J.A., 1936, *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA, (prima versione 1911).
38. SCHUMPETER J.A., 1943, *Capitalism, socialism and democracy*, Allen & Unwin, New York, (prima versione 1942).
39. SENGE P., 1997, *Attraverso la cruna dell'ago*, in GIBSON R., *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, Il Sole-24Ore Libri, Milano.
40. SHAVER K.G., SCOTT L.R., 1991, *Person, process, choice: the psychology of new venture creation*, «Entrepreneurship Theory and Practice», Winter, 23-42.
41. STANWORTH M.J.K., CURRAN J., 1976, *Growth and the small firm. An alternative view*, «Journal of Management Studies», vol. 13, no. 2, 95-110.
42. VALDANI E., 2000, *L'impresa proattiva. Coevolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill, New York.
43. VITULLO A., 2006, *Leadership riflessive. La ricerca di anima nelle organizzazioni*, Apogeo, Milano.
44. WITT U., 1998, *Imagination and leadership: the neglected dimension of an evolutionary theory of the firm*, «Journal of Economic Behaviour and Organization», 35, 161-177.

**Alberto Felice De Toni** è professore ordinario di *Strategia e gestione della produzione* e di *Gestione dei sistemi complessi* presso l'Università di Udine. È preside della Facoltà di Ingegneria e direttore del Laboratorio di Ricerca di Ingegneria Gestionale. Coordina progetti di ricerca nazionali e internazionali nell'ambito della strategia, delle operations e dei servizi.

**Andrea Barbaro**, laureato in Ingegneria Gestionale, è *Strategic Planning Analyst* presso la Eurotech Spa. Partecipa a programmi di ricerca su temi di strategia e organizzazione all'interno del Laboratorio di Ingegneria Gestionale dell'Università di Udine.