

La visione condivisa come propulsore del cambiamento

di Alberto Felice De Toni*

Origine e ambiti del project management

Il project management rappresenta uno dei filoni centrali degli studi manageriali. Già agli inizi degli anni Sessanta appariva d'indiscussa importanza nell'ambito della cultura d'impresa e foriero – come poi effettivamente è stato – di notevoli cambiamenti nella promozione e nel governo dei processi d'innovazione.

Tuttavia l'approccio era originariamente molto tecnico, gli aspetti di natura organizzativa venivano trascurati, la metodologia rimaneva circoscritta ad ambiti specifici quali i progetti di costruzione di grandi opere – nell'ingegneria civile – e i progetti di sviluppo di nuovi prodotti nell'ingegneria industriale e dell'informazione. Inoltre il project management veniva considerato di esclusiva pertinenza delle unità di progettazione e/o programmazione.

Gli sviluppi successivi hanno modificato contenuti e contesto della disciplina, arrivando a comprendere tutte le tipologie di progetti, compresi quelli di cambiamento strategico, organizzativo e gestionale, in un'ottica di gestione integrata d'impresa, dove da un lato tutte le aree contribuiscono alla buona riuscita dei progetti e dall'altro in tutte le aree sono messi in atto progetti.

Frederick Taylor e Henry Gantt – i quali possono essere considerati i padri rispettivamente dello *scientific management* e del project manage-

* Relatore ai convegni organizzati dal PMI® Northern Italy Chapter sul tema della complessità nei progetti, Alberto F. De Toni prospetta uno scenario futuro nel quale il project management acquisirà una posizione sempre più centrale quale disciplina per la «gestione del divenire».

Professore di Gestione dei Sistemi Complessi presso l'Università di Udine. Autore, con Luca Comello, di pubblicazioni sul tema in oggetto (*Prede o ragni e Viaggio nella complessità*).

ment – erano entrambi ingegneri dell'inizio del secolo scorso. La cosa non è casuale. La nascita del management avviene dentro le fabbriche fordiste e si cimenta con l'organizzazione della produzione, oggi nota come *operations management*. A partire dalle *operations* il project management si sviluppa sempre più fino a interessare tutti gli ambiti dell'impresa.

Il project management nasce quindi in fabbrica e questo spiega perché ai project manager si sono richieste tradizionalmente sia competenze tecnico-scientifiche (ovvero nelle scienze di base, tecnologiche e impiantistiche), sia competenze economico-manageriali. Accanto a questi saperi sono considerati altrettanto importanti approcci sistemici, modellistici e quantitativi da un lato e capacità progettuali/realizzative dall'altro.

A sua volta le capacità progettuali/realizzative richiedono orientamento al risultato, approccio al *problem solving*, rigurosità metodologica, tensione alla misurazione. Vanno aggiunte caratteristiche tipiche di chi coordina gruppi interfunzionali: leadership, propensione al cambiamento, capacità di apprendimento, comunicazione, integrazione, gestione dei processi.

Il fattore critico di successo di un project manager è da ricercare comunque nella sua capacità di interpretare – con sensibilità e creatività – il mutamento ambientale e di gestire i problemi relativi ai conseguenti cambiamenti dell'organizzazione.

Il project management come gestione del divenire

Il management della produzione ha subito un secolo di profonda evoluzione: dal modello tayloristico-fordista della produzione di massa a quello onistico-toyotista della produzione snella. Il management dei progetti d'innovazione appare invece ancora lontano dall'aver espresso tutte le reali potenzialità, perché troppo spesso isolato in un contesto organizzativo per funzioni con tutte le relative difficoltà di comunicazione, coordinamento e integrazione. Solo in anni recenti questo contesto inizia a essere scardinato da un «orientamento ai processi», il quale costituisce il fertile terreno per un salto di qualità nell'applicazione del project management all'intera organizzazione.

Operations management e *project management* rappresentano, per l'impresa e per i sistemi d'impresa, le discipline della gestione rispettivamente del regime e del transitorio. La competizione è sempre più accesa ed è spinta da acceleratori quali innovazione tecnologica da un lato e globalizzazione dei mercati dall'altro. Essa obbliga le imprese e le loro reti di fornitura e distribuzione a ridefinire continuamente prodotti, servizi, mercati, articolazione produttiva e distributiva, tecnologie produttive, sistemi

informativi e di comunicazione, strutture organizzative e processi gestionali con frequenze sempre più spinte, a tal punto da conferire al transitorio caratteristiche di regime: il regime sembra non esistere più e comunque sembra avviato ad assumere importanza sempre minore; viceversa il transitorio tende a diventare il vero modo di funzionare delle imprese impegnate in mutamenti continui.

In fondo stiamo riscoprendo, anche in ambito manageriale, quanto, relativamente al flusso universale delle cose, il pre-socratico Eraclito aveva già intuito alcune migliaia di anni fa: *panta rei*, tutto scorre.

La diatriba tra l'essere e il divenire affonda le sue radici in un vecchio contenzioso filosofico che risale alle origini stesse della filosofia occidentale. Parmenide sosteneva che la molteplicità e i mutamenti del mondo fisico fossero illusori e affermava la realtà dell'*Essere*: immutabile, generato e indistruttibile. Secondo Parmenide, filosofo dell'unità e dell'identità dell'Essere, il cambiamento è un'illusione, un abbaglio, ogni cosa è fondamentalmente immutabile.

Eraclito, contemporaneo di Parmenide, si contrappone al suo pensiero. Egli, per contro, può essere considerato il filosofo del cambiamento e del *Divenire*: «Nessun uomo può bagnarsi nello stesso fiume per due volte, perché né l'uomo né le acque del fiume sono gli stessi». Tutto il mondo viene considerato come un enorme flusso perenne nel quale nessuna cosa è mai la stessa, poiché tutto si trasforma ed è in una continua evoluzione. Per questi motivi, Eraclito identifica la forma dell'*Essere* nel *Divenire*, poiché ogni cosa è soggetta al tempo e alla sua relativa trasformazione. Sostiene inoltre che solo il cambiamento e il movimento siano reali e che l'identità delle cose uguali a se stesse sia illusoria: per Eraclito tutto scorre.

La logica dell'essere di Parmenide ebbe la meglio su quella del divenire di Eraclito grazie alla metafisica di Aristotele e quindi la filosofia prima e la scienza poi si fondarono su quella che divenne per antonomasia la logica classica. Secondo Aristotele il divenire, esperienza quotidiana, non è altro che il passaggio da un tipo di essere a un altro. In breve, l'unica realtà è l'essere e il divenire è soltanto uno dei modi dell'essere. Aristotele elabora i concetti di essere in potenza e di essere in atto. La potenza è in generale la possibilità, da parte di qualcosa, di cambiare, assumere dunque una certa «forma». L'atto è la realizzazione di quel cambiamento, è la cosa esistente che si ottiene in seguito al cambiamento. Ad esempio un pulcino è in potenza un gallo, come il gallo è il pulcino in atto. L'atto per Aristotele è superiore alla potenza poiché è la causa, il senso, il fine di ciò che è in potenza.

La logica del divenire cessò di essere per oltre due millenni. Il ritorno a Eraclito è stato riproposto da Hegel con la sua dialettica che interpreta

la dinamicità del reale mediante tesi (essere), antitesi (nulla) e sintesi (divenire). Per Hegel l'essere è l'inizio, non presuppone altri concetti a monte, è il concetto più indeterminato poiché qualsiasi determinazione supporrebbe una relazione/opposizione ad altri concetti. Il nulla pur essendo l'antitesi dell'essere, essendo al massimo grado di indeterminatezza, si identifica con esso, dando vita alla sintesi, il divenire. La verità dell'essere, come quella del nulla, è la loro unità, e questa unità è il divenire. L'unità di essere e nulla non è totale appiattimento, è diversità, certo tale identità significa che la realtà è contraddittoria.

In polemica esplicita con Parmenide ma anche con Aristotele, Hegel sostiene che il divenire ha il primato sull'essere. Mentre per Parmenide e Aristotele l'essere non può non essere, è non-contraddittorio, è uno, ossia ogni cosa è identica a se stessa, per Hegel l'essere è e non è, è contraddittorio, è diviso in polarità dialettiche che si contraddicono e si sintetizzano. Ogni cosa richiama il suo contrario, ed è al contempo se stessa, il suo contrario e la sintesi di entrambi. Ne segue, ad esempio, che «il falso non è che un momento della verità».

Se possiamo ascrivere *l'operations management* alla filosofia dell'essere, possiamo altresì collocare il *project management* nel solco della filosofia del divenire. In ultima analisi la tesi di fondo è che siccome tutto diviene, allora la scienza e l'arte del management non hanno come oggetto il «regime» bensì il «transitorio». Ne consegue che per governare le trasformazioni continue delle organizzazioni è fondamentale l'approccio tipico del project management che è appunto quello del divenire. In grande sintesi il «management» è sempre «management del divenire», e il futuro del management è nel project management, inteso come insieme di principi, metodi, tecniche e strumenti per governare il cambiamento.

I motori del cambiamento: sogno, visione e mito

Se il management è sempre il «management del divenire», ecco allora che dobbiamo porci una domanda chiave: quali sono i motori del cambiamento? Per rispondere a questa domanda dobbiamo distinguere singoli, organizzazioni e società, ovvero sogni, visioni e miti. Ma andiamo per ordine. Cominceremo un breve percorso alla fine del quale arriveremo a sostenere che i veri motori del cambiamento sono il sogno come immaginario del singolo, la visione come immaginario dell'organizzazione e il mito come immaginario del sociale. Per un project manager che guida un'organizzazione, conoscere sogno, visione e mito è fondamentale, tanto quanto per un pilota che guida un'automobile è importante conoscere il motore.

Il sogno come fonte creativa

«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» (Lanternari, p. XVI; Lombardozi²).

I sogni rivelano e ci connettono all'ambiente in cui viviamo. I sogni ci portano nello spazio del sapere-non sapere dove si trova il vero pensiero creativo e dove un approccio pragmatico alla realtà può essere intrapreso. I sogni «pensano» la realtà. I sogni sono infatti lo spazio mentale dove il conosciuto e il non conosciuto coesistono, e dove il non conosciuto è senza forma né tempo, ovvero al di là e prima dei concetti di tempo e spazio sui quali poggia – e in cui è ristretto – molto del nostro funzionamento mentale³.

«Io ho un sogno: che i miei quattro bambini possano vivere un giorno in una nazione dove non saranno giudicati dal colore della loro pelle ma dall'essenza del loro carattere». Con questa affermazione Martin Luther King apriva la stagione delle rivendicazioni dei diritti civili degli afro-americani alla fine degli anni Sessanta negli Stati Uniti d'America. Rivendicare il diritto alla parità indipendentemente dal colore della pelle era in quegli anni una sorta di miraggio, un'illusione, un'utopia. Un sogno, appunto. E invece, al di là di ogni previsione, il sogno di Martin Luther King si avverò, e non certo a partire da posizioni di potere. «I have a dream» è diventato uno slogan simbolo della possibilità di raggiungere mete apparentemente impossibili. Se Martin Luther King decise di gridare ai suoi seguaci «Io ho un sogno» e non invece «Ho un piano quinquennale», evidentemente un motivo c'è: gli uomini hanno bisogno di condividere un sogno per 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 Hamel⁴, 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,

¹ Lanternari V., *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 1966.

² Lombardozi A., «Le culture del sogno: una prospettiva antropologica», *Funzione Gamma Journal*, n. 10, 2002.

³ Fubini F., «Sogni in cerca di un sognatore», *Funzione Gamma Journal*, n. 10, 2002.

⁴ Hamel G., *Leader della rivoluzione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2000.

Martin Luther King: questi signori avevano forse potere politico? No, eppure tutti sovvertirono il corso della Storia grazie alla passione».

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». Peter Senge⁵, esperto di sistemi sociali, ritiene che il ruolo dei singoli e delle minoranze nel determinare i cambiamenti sia storicamente fondamentale: «Non mi risulta nessun caso nella storia in cui cambiamenti significativi siano stati portati avanti dalle maggioranze, e non vedo ragione per pensare che vi possano essere delle eccezioni in futuro». 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: «È sempre difficile venire al mondo. [...] gli uccelli fanno fatica a uscire dall'uovo [...] bisogna trovare il proprio sogno perché la strada diventi facile». Jim Morrison, uno dei più famosi cantanti rock degli anni Sessanta, 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 spostiamo il focus della nostra attenzione dalle persone alle imprese, il sogno mantiene inalterata la sua forza evocativa, la sua spinta propulsiva, la sua capacità di sprigionare energia. Kawamoto⁶, 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.

Il tema del sogno è declinato a livello di comunicazione di massa da

⁵ Senge P., «Attraverso la cruna dell'ago», in Gibson R., *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, Il Sole-24Ore Libri, Milano 1997.

⁶ Derisbourg Y., *Il signor Honda come si è raccontato a Yves Derisbourg*, Lupetti&Co, Milano 1993.

molte imprese di svariati settori. Ne ricordiamo alcuni. «Non smettere di sognare» (Sky). «The power of dreams» (Honda). «Dream ideas» (Panasonic, 2005). «Lunga vita ai sogni» (American Express, 2002). «Se non avessimo sogni, non potremmo realizzarli» (BMW, 2007). «Nulla ferma chi ha deciso di sognare senza vincoli» (Audi, 2004). «Teniamo uniti i vostri sogni» (Trenitalia, 2003). «Mi sento protagonista di un sogno» (Vodafone, 2002). «Nuova classe S. Il sogno continua» (Mercedes Benz, 2005). «A tutti quelli che hanno un sogno, dedichiamo una banca su misura per realizzarlo» (Unicredit, 2003). «Il più grande assortimento di sogni» (Flou, 2006).

La Mercedes Benz declina in maniera ancora più spinta l'idea del sogno: «Sognare. Vedo uno spazio e infinite dimensioni attraverso cui naviga la mente. Da sveglia, sogno, penso avanti, guardo avanti. Chiudo gli occhi e vedo immagini e idee fluire, venirmi incontro. Il buio mi aiuta, non mi fa paura»⁷. Anche convegni e meeting richiamano spesso nel titolo il tema del sogno: «Segno, sogno, disegno» è lo slogan che il Gruppo BMW ha utilizzato nel dicembre 2001 per la presentazione della nuova Mini Cooper. Un regista del calibro di Steven Spielberg, che di immaginazione se ne intende, ha pensato addirittura di denominare la propria società cinematografica con un nome che fa del sogno il suo marchio di fabbrica: «Dreamworks», «lavori da sogno».

Il potere dei sogni deriva dalla loro capacità di liberare energie. D'Egidio⁸ 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 a essere necessariamente dominante: «Essa è data dall'insieme di sogni, fantasie, obiettivi, pensieri e aspettative. È l'energia creata da un desiderio profondo di realizzare qualcosa di nuovo, diverso, eccezionale, unico e irresistibile».

Perché primarie imprese internazionali utilizzano il sogno come fattore di motivazione e lo evocano nelle loro campagne pubblicitarie? La risposta sta nel fatto che il sogno riveste un ruolo fondamentale nello sprigionare energie altrimenti non sviluppabili e 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. Anzi, inseguire i propri sogni sembra essere uno dei doni più grandi riservati dalla natura all'uomo. «Il più grande dei doni di cui l'animo umano è fornito è l'abilità di

⁷ Pubblicità comparsa sui quotidiani nel novembre 2005.

⁸ D'Egidio F., *Il sogno imprenditoriale. L'incredibile storia di un manager innovativo*, Franco Angeli, Milano 1993.

inseguire i nostri sogni più intimi»: così afferma il prof. Allen Hobby nel film «Artificial Intelligence» di Steven Spielberg (2001).

Il noto sociologo Alberoni lega sogni, ideali, personalità, sentimenti: «Le capacità che servono per diventare un grande imprenditore, un grande scienziato, un grande artista e un grande leader politico sono estremamente diverse. E si manifestano prestissimo. A sette anni si vede già chi disegna in modo stupendo, chi sa fare affari, chi compone musica, chi ha genio matematico. Però persone così differenti hanno qualcosa in comune. Ciascuno, nel suo campo, farà grandi cose solo se vi esprimerà totalmente se stesso, i suoi sogni, la sua personalità, la sua vita. Le capacità particolari – la creatività musicale, imprenditoriale o politica – costituiscono soltanto gli strumenti con cui egli può esprimersi»⁹. «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. È il suo spirito oggettivato» (*ibid.*, p. 78).

Sergio Bambarén¹⁰, scrittore australiano, sostiene: «Siamo grandi quanto i sogni che ci sforziamo di realizzare, e non importa che cosa incontriamo lungo questo viaggio chiamato vita. Se inseguiamo i nostri sogni con tutto il nostro cuore comprenderemo il vero significato della nostra esistenza, e quasi certamente raggiungeremo la meta che ci eravamo prefissati».

E realizzato un sogno ne inseguiamo un altro, come ci ricorda Hermann Hesse: «Non esiste un sogno perpetuo. Ogni sogno cede il posto a un sogno nuovo, e non bisogna volerne trattenere alcuno».

«Quando sogno, io vivo» (Capo pellerossa): così è scritto a caratteri cubitali sul muro della scala principale di accesso ai locali della Satel Group di Pordenone. Il titolare Franco Regeni, quando gli abbiamo chiesto la ragione di questa scelta, ci ha risposto che quella frase interpreta la sensibilità della gran parte dei lavoratori in azienda.

Carlo Talamo, recentemente scomparso, importatore di motociclette Harley-Davidson e Triumph, 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»¹¹.

⁹ Alberoni F., *L'arte del comando*, Rizzoli, Milano 2002, p. 77.

¹⁰ Bambarén S., *Vela bianca*, Sperling & Kupfer, Milano 2000.

¹¹ Pacenti G.C., *Imprenditori si nasce o si diventa*, pp. 148-150, Angeli, Milano 2000.

Mark Fisher¹² – che con il suo bestseller *Il milionario* ha venduto milioni di copie – ha osservato come i desideri e i pensieri modellino 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».

Victor Hugo commenterebbe: «Nessun esercito al mondo potrà fermare un'idea il cui momento è giunto». Oscar Wilde arriva a dire che «un'idea che non sia pericolosa non merita affatto di essere chiamata idea». Platone conosce bene la capacità delle idee di provocare cambiamenti irreversibili: «Una volta che la mente di un uomo è stata espansa da una nuova idea non può più ritornare alla dimensione originaria».

Perché i sogni sono importanti? Perché: «È solo nei loro sogni che gli uomini sono davvero liberi. È sempre stato così, e sempre sarà così», come recita il famoso attore Robin Williams nella parte di John Keating nel film «L'attimo fuggente».

Il mito come veicolo di trasformazione

Nella gestione dei cambiamenti orientare e motivare i gruppi è fondamentale. Ma per mobilitare i gruppi sono necessari potenti miti di aggregazione che diano significato al loro agire, allo loro azione. Quindi, per chi vuole governare i processi di trasformazione, il passaggio indispensabile è la formulazione e la condivisione di miti.

La parola mito deriva dal greco *muthos* ed è essenzialmente un seguito di parole che hanno un senso. È un discorso, un discorso pubblico. È anche il contenuto di queste parole, è un pensiero. Durante l'epopea omerica prende il valore di una finzione, di una storia inventata, di un racconto immaginario, di una fiaba o di un'allegoria. Il mito si oppone alla realtà, intesa come «scoglio dell'immaginario», ma nello stesso tempo è un discorso vero. Alla fine del XIX secolo, il mito indica una rappresentazione idealizzata di uno stato passato dell'umanità e di una sua origine. Nel XX secolo viene attribuito al mito un ruolo determinante nelle rappresentazioni di una collettività¹³ o di un individuo¹⁴.

Il processo di espressione dell'individuo come essere unico è la replica personale del grande cammino collettivo dell'umanità nel suo emergere dalla indifferenziazione primordiale. Questo cammino è rappresentato

¹² Fisher M., *Il milionario*, Bompiani, Milano 2001.

¹³ Lévi-Strauss C., *Anthropologie structurale*, Plon, Parigi 1958, tr. it. *Antropologia strutturale*, Il Saggiatore, Milano 1966.

¹⁴ Lacan J., *Il mito individuale del nevrotico*, Astrolabio, Roma 1986.

– nei sistemi immaginali collettivi «prototipici» – dai miti di fondazione dell'umanità¹⁵.

In queste grandi saghe mitologico-religiose è descritto, con caratteristiche tematiche e strutturali straordinariamente simili, il processo di sviluppo dell'umanità. In tutti i miti di fondazione (da quello giudaico cristiano, a quelli babilonesi, romani, greci, sumeri ecc.) sono rappresentate sempre le stesse fasi condivise: all'inizio il mondo è in uno stato indifferenziato e caotico. Successivamente compare una funzione di separazione e ordinamento del Chaos primigenio impersonata da una figura di Eroe che si ribella: Prometeo, Marduk, Gilgamesh ecc. Poi si assiste a una fase regressiva, in cui l'eroe viene momentaneamente sconfitto (Prometeo incatenato, Gesù che scende agli Inferi ecc.), infine il processo di nuovo riprende il suo cammino e c'è il trionfo definitivo dell'eroe.

Queste fasi corrispondono esattamente, come dimostrato da Neumann¹⁶, allo sviluppo dell'individuo, nel suo uscir fuori dallo stato indifferenziato della fusione con la madre, nel suo confrontarsi eroicamente con i problemi della separazione, nel suo cedere alle spinte depressive e regressive conseguenti e, infine, nel suo emergere come individuo differenziato e autonomo. I miti di fondazione sono un'eco, una risonanza, sul piano immaginario collettivo di questo processo, tipico della specie umana, archetipicamente predeterminato e che si dispiega da sempre con le stesse modalità tematiche.

I miti svolgono la funzione tipica svolta nelle religioni antiche: quella appunto di «religare» i dati del reale in un insieme comprensibile, di fornire cioè una spiegazione e una sistematizzazione delle realtà spaventose e incontrollabili della natura. I miti sono veri e propri sistemi di spiegazione, comunicazione e significazione dell'esperienza comune, che consentono di affrontare le prime difficili fasi del contatto con gli elementi caotici dell'ambiente¹⁷.

I miti consentono di trovare un nuovo modo di comprensione dell'insieme e di come il sé si mette in relazione all'interno di quell'insieme. I miti sono anche il vettore centrale nella nostra esperienza migratoria e di transizione¹⁸. La transizione sociale necessita del mito come veicolo di trasformazione. I miti determinano l'interpretazione dell'evoluzione dell'ambiente e conducono alla trasformazione.

Nella vita odierna è quasi impensabile che vi possa essere un'organiz-

¹⁵ Zanasi M. *Archetipi e Chaos*, in *Chaos, Fractals Models*, a cura di Marsella Guindani F. e Salvatori G., Italian University Press, Pavia, 1996.

¹⁶ Neumann E., *Storia delle origini della coscienza*, Ubaldini, Roma 1978.

¹⁷ Zanasi M., *op. cit.*

¹⁸ Gildenhuis Assie, «Creazione del mito, transizione sociale e trasformazione: viaggio nell'età del sogno», *Funzione Gamma Journal*, n. 9, giugno 2002.

zazione priva di un mito condiviso. Questi miti traggono origine da una paura istintiva del cambiamento. Essi si manifestano in diverse forme, ma essenzialmente ci danno un'indicazione di come sia regolato il rapporto tra l'organizzazione e l'istituzione, un'indicazione dei problemi relativi al cambiamento, alla «migrazione» e alcune indicazioni sull'intensità e la portata delle paure implicite nei processi evolutivi¹⁹.

Sono disponibili molti esempi di transizione sociale, specialmente nel regno dei miti e delle storie. Si può pensare alla cacciata dal Giardino dell'Eden, alla costruzione della Torre di Babele, al viaggio verso la Terra Promessa, per citarne solo alcuni. È chiaro come le transizioni siano sempre associate alla paura del sopravveniente collasso dell'ordine esistente, per il quale non è ancora stata stabilita la nuova forma. La cacciata dall'Eden indica il tema di vita, della transizione e della necessità di trasformazione²⁰.

Un altro concetto significativo è il vettore «contenitore di miti» che consente la transizione e che può anche essere di aiuto alla trasformazione²¹. Anche qui si potrebbero citare molti esempi storici.

Le barche funerarie cerimoniali utilizzate per portare i faraoni ne sono un esempio. Questo tipo di barche veniva usato per trasportare una sorta di catafalco, un palco adorno di drappi che sosteneva la bara contenente la mummia del defunto, fino alla necropoli e ne esistevano di due tipi: terrestri e fluviali. Lo scopo di quelle fluviali era quello di attraversare il braccio di fiume che separava la città dei vivi dalla città dei morti. Il viaggio iniziava da un «bacino di purificazione» dove venivano compiuti particolari riti funerari sulla mummia. Nel maggior parte dei casi, il trasporto avveniva sulla sabbia e in questo caso la barca era puramente simbolica e appoggiata su un traino di buoi, oppure munita di ruote²².

Nella Bibbia il primo e più antico prototipo d'ogni contenitore o costruzione sacra è stato l'Arca grazie alla quale Noè, la sua famiglia e gli animali sopravvissero al cataclisma del diluvio universale.

Un altro esempio di vettore «contenitore di miti» che permette la trasformazione è l'Arca dell'Alleanza, simbolo e profezia cardine nella tradizione ebraica. L'Arca dell'Alleanza era il recipiente nel quale Israele aveva riposto le Tavole della Torà, dopo averle ricevute sul monte del Sinai. Su di loro erano incisi i Dieci Comandamenti. L'Arca fu trasportata per tutti i 40 anni di viaggio nel deserto, e accompagnò Israele durante i lunghi anni di conqui-

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ *Ibidem.*

²¹ Lawrence W.G., *Won from the void and formless infinite: Experiences of social dreaming*, Free Associations, 2(2), 1991, pp. 259-294.

²² Gildenhuis Assie, *op. cit.*

sta della Terra Promessa, fino a venire posta nel Tempio costruito dal Re Salomone. Si trattava di una cassa lunga due cubiti e mezzo, larga e alta un cubito e mezzo²³. Quando Israele si accampava, al centro dell'accampamento veniva eretta una tenda speciale appositamente allestita in cui era riposta l'Arca. Era composta da due pezzi principali: un parallelepipedo inferiore e un coperchio che lo chiudeva. Essi simboleggiano la terra e il cielo. Anche se in natura la forma della terra è sferica (come pure quella di tutti gli altri corpi celesti), e anche se il suo movimento è ellittico (il cerchio è un caso particolare dell'ellisse), secondo la tradizione cabalistica la forma che meglio rappresenta la terra a livello spirituale è il cubo. In altri termini si afferma che l'universo presente è dominato dalle forme sferiche, mentre quello futuro (i «cieli nuovi e la terra nuova») sarà sede soprattutto di forme cubiche. Questa trasformazione contiene il segreto del passaggio da un tempo circolare (che tende a ripetersi secondo il mito dell'Eterno Ritorno) a un tempo rettilineo, che porta invece verso un traguardo completamente diverso dal punto di partenza. L'aver concepito la storia come una serie d'eventi che porta da uno stato meno perfetto a uno via via sempre migliore è una delle innovazioni del pensiero ebraico, diventata poi parte integrante della cultura occidentale. Oggi la troviamo sia nel concetto laico e mondano di «progresso», sia in quello più sottile e raffinato di «evoluzione». Dal punto di vista simbolico ciò viene rappresentato trasformando lo spazio fisico da una forma sferica a una forma cubica.

Il mito fissa le frontiere dell'inclusione-esclusione dal gruppo e sostiene il sentimento di appartenenza a un insieme. I miti hanno pertanto un valore rifondatore dell'origine, dell'ordine del mondo e della sua finalità²⁴.

Se il sogno è l'immaginario di ciò che è intimo, il mito è l'immaginario di ciò che è sociale, pubblico, collettivo. Trattando dell'immaginario collettivo, René Kaës²⁵ ne individua due funzioni:

- un immaginario esplorativo, correlato ai processi primari della raffigurazione dello sconosciuto: è il sogno di gruppo;
- un immaginario esplicativo il cui obiettivo è di creare una rappresentazione comune e condivisibile dall'Io dei membri del gruppo: è il mito.

Sogno di gruppo e mito sono quindi due forme dell'immaginario collettivo: il primo è l'immaginario esploratore di ciò che è sconosciuto, il secondo è l'immaginario che lo spiega, l'immaginario esplicativo.

²³ Un cubito è circa mezzo metro.

²⁴ Kaës René, «Sogno o mito? Due forme e due destini dell'immaginario», *Funzione Gamma Journal*, n. 9, giugno 2002.

²⁵ *Ibidem*.

In conclusione il mito è l'immaginario esplicativo dei membri di un gruppo, immaginario che consente all'individuo un percorso iniziatico, in un sentiero al di fuori del tempo, per sperimentare il viaggio dell'Eroe e la nascita del Sé; viaggio ritmato dalle immagini delle grandi saghe mitologiche che trovano nuova vita nei sogni degli stessi individui²⁶.

La visione come immaginario dell'organizzazione

Il mito è quindi l'immaginario collettivo 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.

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

È la sua stessa definizione che ci consente di considerare la visione attinente all'immaginario. Infatti nel dizionario Zingarelli (2000) visione significa: «processo percettivo per mezzo del quale si ha la conoscenza del mondo esterno... atto del vedere... il percepire visivamente realtà soprannaturali... 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 Tabella 1. Sono proposte 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.

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.

²⁶ Zanasi M., 1996, *op. cit.*

Tabella 1 – Classi dell'immaginario

Singolo Sogno	Ambito dell'immaginario	
	Organizzazione Visione	Società Mito
Immaginario dell'intimo	Immaginario dell'organizzazione	Immaginario del sociale
Immaginario esplorativo	Immaginario esplicativo	Immaginario esplicativo
Sogno dell'individuo	Sogno condiviso a livello di organizzazione	Sogno condiviso a livello sociale

Fonte: De Toni, Barbaro²⁷

Gary Hamel²⁸ riconosce per le aziende la necessità di avere e inseguire dei sogni: «Nell'età del progresso, i sogni erano poco più che delle fantasie. Oggi, come mai in passato, i sogni sono l'anticamera di nuove realtà. Anche i nostri sé collettivi – le nostre organizzazioni – devono imparare a sognare».

Il tema della condivisione del sogno porta con sé l'apparente contraddizione tra individuo e collettivo. Da un lato c'è l'esigenza di un progetto individuale, di un progetto unico, personale, irripetibile, dall'altro il bisogno di appartenere a qualche cosa. Le organizzazioni devono puntare quindi sugli individui o sui gruppi? I due docenti svedesi Ridderstrale e Nordström²⁹ suggeriscono entrambi: «Non siamo solo creature individualistiche, vogliamo anche appartenere, abbiamo bisogno di senso e di scopi. Per questo l'azienda del futuro non sarà né individualistica né collettivistica, ma entrambe le cose: le forti personalità riescono a stare insieme se condividono un sogno. Attenzione però, è importante che si tratti esattamente di un sogno». «Quella che vivono i dipendenti di queste aziende è una esperienza religiosa. Sanno di far parte di un gruppo che ha un progetto, ma allo stesso tempo sono loro a contribuire a questa visione. Il faro, in entrambi i casi, è il sogno».

²⁷ De Toni A.F., Barbaro A., «Imprenditorialità e sogno imprenditoriale», in Cassia L., Kalchschmidt M., Paleari S., (a cura di), *L'imprenditorialità: pensiero, elementi, contesto*, Bergamo University Press, Sestante Edizioni, Bergamo 2009.

²⁸ Hamel G., 2000, *op. cit.*

²⁹ Ridderstrale J., Nordström K., *Karaoke capitalism. Distinguersi per vincere la sfida della competitività*, Franco Angeli, Milano 2006.

Il sogno del leader, 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 a 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. La visione, come il mito, ha un valore fondante dell'origine e della finalità del gruppo, il quale diventa il luogo ideale che dà significato ai percorsi di sviluppo dei singoli.

D'Egidio³⁰ definisce la «visione» come «un'immagine potente e irresistibile di ciò che vogliamo creare nel futuro. Aristotele non a caso aveva affermato che l'uomo pensa e agisce in base a 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 del leader 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 a essere consapevoli dei propri sogni e a condividere gli altrui sogni. Ne scaturisce un forte senso di comunanza e coesione».

Questa «potenza» della visione viene riconosciuta anche da Brunetti e Camuffo³¹, 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.

La condivisione di un significato è considerata fondamentale anche da Warren Bennis³²: «Le persone vorrebbero dedicare la vita a una causa in cui credono, invece di trascinare una mediocre esistenza priva di significati ideali. [...] [serve] creare uno scopo condiviso, perché la gente ha davvero bisogno di uno scopo; di uno scopo ricco di significato. È per questo che viviamo; e io credo che la forza di un'azienda starà proprio in quello scopo comune. Con uno scopo così, stimolante e condiviso, si può ottene-

³⁰ D'Egidio F., *op. cit.*

³¹ Brunetti G., Camuffo A., *Del Vecchio e Luxottica*, Isedi, Torino 2000.

³² Bennis W., «Diventare leader di leader», in Gibson R., *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, p. 183, Il Sole-24Ore Librai, Milano 1997.

re tutto». Anche il sociologo Alberoni scrive: «Dal vero capo ci si aspetta che sappia dare un senso alla nostra azione»³³.

Un'aspirazione condivisa assicura l'energia necessaria per il successo; è quanto sostiene Prahalad³⁴: «Le aziende devono avere un'aspirazione largamente condivisa [...] È questo il carburante che le può fare andare avanti. [...] L'architettura strategica fornisce all'azienda una direzione da seguire, ma per compiere il viaggio ci vuole anche l'energia emotiva e intellettuale. Ci vuole un'aspirazione condivisa, che permetta all'azienda di andare al di là di quello che le consente il suo stock di risorse; un'aspirazione tale da fornire un orientamento preciso, il senso di uno scopo comune, un obiettivo chiaro e stimolante che impone il rispetto e la fedeltà di tutti i membri dell'organizzazione».

In conclusione nei processi di cambiamento – che sono il *leit motiv* della gestione dei progetti – sono necessarie delle forti visioni capaci di orientare il gruppo, attivarne la motivazione e liberarne le energie creative.

La visione condivisa come leva fondamentale per il cambiamento

Abbiamo visto come il sogno sia il motore della spinta creativa del singolo. La condivisione in gruppo del sogno – inteso come immaginario del singolo – è la condizione fondamentale per attuarlo. Il sogno deve diventare sogno condiviso, ovvero visione dell'organizzazione. La potenza della visione – intesa come immaginario del gruppo – è pari, al suo interno, a quella del mito a livello sociale. Come il mito è vettore di trasformazione da una situazione sociale a un'altra, così la visione condivisa orienta il gruppo nel cambiare da una condizione a un'altra.

Al suo livello più semplice, una visione condivisa è una risposta alla domanda: «Che cosa vogliamo creare?». Esattamente come le visioni personali sono rappresentazioni o immagini che le persone si portano nelle loro teste e nei cuori, così pure le visioni condivise sono rappresentazioni adottate dalle persone in un'organizzazione. Se ben sviluppata, la visione condivisa è una forza molto potente.

Per Peter Senge³⁵: «Una visione condivisa non è un'idea [...]. Essa è piuttosto una forza nei cuori delle persone, una forza che ha una potenza

³³ Alberoni F., *L'arte del comando*, BUR (Biblioteca Universale Rizzoli), p. 21, Milano 2002.

³⁴ Prahalad C.K., «Strategie di crescita», in Gibson R., *Ripensare il futuro. I nuovi paradigmi del business*, p. 83, Il Sole-24Ore Libri, Milano 1997.

³⁵ Senge P., *La quinta disciplina. L'arte e la pratica dell'apprendimento organizzativo*, Sperling&Kupfer, Milano 1992, p. 238 [*The Fifth Discipline*, Doubleday, New York 1990].

impressionante. Può essere ispirata da un'idea, ma una volta che va oltre – se è abbastanza avvincente da acquisire il sostegno di più di una persona – non è più un'astrazione. È tangibile. Le persone cominciano a vederla come se essa esistesse. Negli affari umani poche forze, seppure ve ne siano, sono altrettanto potenti di una visione condivisa». L'autore 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».

Un gruppo senza visione è come una nave senza meta. Un lavoratore senza visione non conosce il fine ultimo del proprio lavoro. «A tre scalpellini che lavoravano alla preparazione delle pietre per la costruzione di un castello, venne chiesto: «Qual è il motivo per cui lavorate in questo luogo?». Il primo rispose: «Io lavoro perché in questo modo potrò mangiare». Il secondo replicò: «Io lavoro per preparare le pietre necessarie alla costruzione di questo muro». Il terzo scalpellino, balzando in piedi e gonfiando il petto, diede questa risposta: «Io lavoro per finire quel grande castello che sorgerà laggiù»³⁶. Condividere la visione è la premessa per partecipare alla gioia di produrre, di creare.

Eric Motley – responsabile alla Casa Bianca della selezione dei collaboratori dell'ex presidente degli Stati Uniti George W. Bush, una figura chiave dell'entourage presidenziale – spiega, in una intervista del 2002, che le parole chiave del successo sono visione, gruppo e valori comuni. «Il primo passo da compiere è passare dal concetto di 'io' a quello di 'noi' e comprendere che 'uno' è un numero troppo piccolo per fare grandi cose. [...] Le qualità desiderabili per riuscire a fornire un apporto costruttivo al team sono: carattere forte, lealtà alla squadra, ampiezza di vedute e interessi, onestà e sicurezza in se stessi». Un'idea su cui l'esperto di risorse umane pone l'accento è la necessità per il gruppo di condividere valori comuni e di avere una «vision» («bisogna capire dove si sta andando, assicurarsi le persone giuste per il 'viaggio' e subordinare i propri obiettivi a quelli della squadra»).

³⁶ Tateisi K., *L'irresistibile spirito dell'imprenditore. La filosofia pratica di un manager*, Sperling & Kupfer, Milano 1992, p. 37.

Come fa notare Valdani³⁷: «Formulare una visione non garantisce una profittevole avventura nel mondo del futuro, ma senza visione nessun viaggio può avere inizio». E per garantire una «profittevole avventura» – come la chiama Valdani – è necessario che l'organizzazione condivida la visione.

Costruzione della visione condivisa

L'uomo sente l'esigenza di condividere. Solo condividendo valori e cultura di un gruppo, la persona viene accettata in esso. La condivisione diventa quindi innanzitutto un meccanismo di accettazione nei sistemi sociali, come scrive Gharajedaghi³⁸: «È l'immagine condivisa che costituisce il principale legame tra i membri di una comunità umana e favorisce il sorgere delle condizioni necessarie per ogni comunicazione significativa. Il grado con cui l'immagine del singolo coincide con l'immagine condivisa della comunità determina il suo grado di partecipazione alla comunità stessa. È l'immagine condivisa a cui ci riferiamo quando parliamo di cultura di un popolo. Incorporando le loro esperienze, credenze, attitudini, e ideali, è il prodotto ultimo della loro storia e la manifestazione della loro identità; l'uomo crea la sua cultura e la sua cultura crea l'uomo».

Se si taglia una fotografia qualsiasi, ogni parte mostra soltanto una frazione dell'immagine completa. Ma se si divide un ologramma, ogni parte rappresenta l'intera immagine intatta. Analogamente, se si continua a dividere l'ologramma, non importa quanto possano essere piccole le suddivisioni, ogni pezzo rappresenta ancora l'immagine intera. Allo stesso modo, quando un gruppo di persone condivide una visione di un'organizzazione, ciascuna di esse fornisce la rappresentazione dell'organizzazione. Ognuna condivide la responsabilità per l'intero, non soltanto per la sua parte. I «pezzi» componenti l'ologramma non sono identici, ma ciascuno di essi rappresenta l'intera immagine. Afferma Senge³⁹: «Quando si sommano insieme i pezzi di un ologramma, l'immagine dell'intero non cambia radicalmente. Dopo tutto, essa era in ciascun pezzo. Piuttosto, l'immagine diventa più intensa, più vitale. [...] Man mano che si sviluppa la visione condivisa, essa diviene allo stesso tempo la 'mia visione' e la 'nostra visione'».

Hans-Juergen Warnecke e Manfred Hueser hanno definito l'organizza-

³⁷ Valdani E., *L'impresa proattiva. Coevolvere e competere nell'era dell'immaginazione*, McGraw-Hill, New York 2000.

³⁸ Gharajedaghi J., *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth-Heinemann, Boston 1999, pp. 84-85.

³⁹ Senge P., *op. cit.*, p. 46.

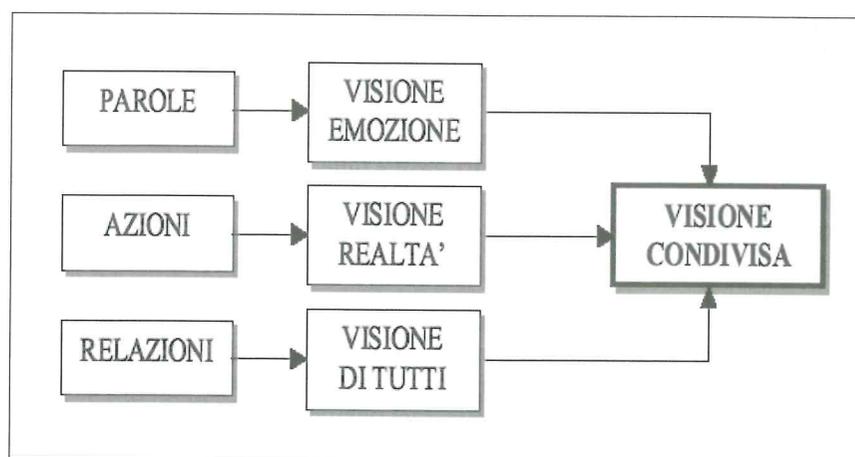
zione ideale come un frattale. A partire da questa definizione Savage⁴⁰ conclude che in una simile struttura ogni componente è sufficientemente indipendente da prendere le proprie decisioni in autonomia, ma allo stesso tempo la decisione risponde a criteri condivisi dall'intera organizzazione. Ovvero, riferendoci al principio ologrammatico, la parte è nel tutto, il tutto è nella parte.

La Adriplast, azienda chimica facente parte del gruppo multinazionale Solvay, indica la condivisione come una delle caratteristiche che la visione deve possedere: «La visione alla Adriplast è chiara, evidente e misurabile; sfidante; forte e accessibile a tutti; condivisa; diffusa a tutti i livelli»⁴¹. Bessone conclude dicendo: «La nostra Visione è un'immagine del futuro che vogliamo creare, descritta al presente, come se stesse già accadendo».

Affinché una visione diventi davvero una forza potente, essa ha bisogno di (vedi Figura 1):

- parole, che la rendano emozionante;
- azioni, che la rendano reale, tangibile;
- relazioni, che la rendano di tutti.

Figura 1 – Costruzione della visione condivisa



Fonte: De Toni e Comello⁴²

⁴⁰ Savage C.M., *5th generation management. Co-creating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*, Butterworth-Heinemann, Boston 1996, pp. 130-131, edizione rivista, Boston 1990.

⁴¹ Bessone P., «Vision 2000: le risorse umane nel contesto di una multinazionale», in *Guidare il cambiamento*, Palmanova (Udine), 12 dicembre 2002.

⁴² De Toni A.F., Comello L., *Prede o ragni. Uomini e organizzazioni nella ragnatela della complessità*, Utet, Torino 2005, p. 386.

Visione come emozione

Anzitutto la visione deve essere emozione. Senza questa componente la motivazione si riduce a un'attività di breve durata. Una leadership priva del necessario contatto con gli individui finisce con l'allontanarsi dalle situazioni concrete, incapace di far presa sulle vite e sulle aspirazioni dei propri uomini. «Occorre un atto di persuasione; bisogna creare un impegno convinto ed entusiastico [...] perché lo richiedono i tempi, perché è giusto per l'organizzazione e per le persone che ci lavorano. Focalizzando l'attenzione dei collaboratori sulla visione, il leader opera sulle risorse emozionali e spirituali dell'organizzazione, sui loro valori, sul loro impegno e sulle loro aspirazioni» (Foster e Kaplan⁴³).

Secondo Corrigan⁴⁴ i leader delle opere di Shakespeare riescono a trasmettere in maniera entusiasmante la visione come emozione. Riportiamo un esempio di visione emozione nel teatro shakespiriano. L'esempio riguarda Enrico V, che si rivolge ai propri uomini prima della battaglia di Agincourt in cui l'esercito inglese si trova costretto a fronteggiare un esercito, quello francese, dieci volte più numeroso (*ibid.*, p. 208):

Noi pochi, noi pochi e felici, noi schiera di fratelli,
poiché colui che versa oggi il sangue per me
sarà mio fratello, e per quanto bassa ne sia la condizione,
diverrà nobile in virtù di questo giorno:
e alcuni gentiluomini che dormono in questo momento nei propri letti in
Inghilterra,
considereranno una sventura il non esser stati presenti quest'oggi,
e saranno considerati sminuiti nella virilità tutte le volte
che si troveranno a conversare
con qualcuno che abbia combattuto con noi.

Shakespeare, *Enrico V*, Atto IV, Scena III

Enrico V conclude il suo trasferimento di energia emotiva ai suoi uomini con la seguente affermazione, a nostro avviso molto efficace: «Ogni cosa è pronta, se anche i nostri cuori lo sono». Secondo Corrigan (*ibid.*, p. 168): «L'Enrico di Shakespeare possiede una vision molto forte e capace di indurre profonde trasformazioni: dopo aver udito il discorso del sovrano, gli uomini a cui si rivolge divengono dei soldati diversi, passano a far parte

⁴³ Foster R.N., Kaplan S., *La distruzione creatrice. Strategie di discontinuità e trasformazione per le imprese che vogliono conservare l'eccellenza*, Etas, Milano 2001, p. 81 [*Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market - And How to Successfully Transform Them*, Doubleday, New York 2001].

⁴⁴ Corrigan P., *Shakespeare e il management. Lezioni di leadership per i manager d'oggi*, Etas, Milano 2001 [*Shakespeare on Management. Leadership Lessons for Today's Managers*, Kogan Page, London 2000].

di un'entità più vasta. Enrico dimostra ai manager che se si vuole che le persone abbiano 'una marcia in più' è necessario dar loro nuovi stimoli e un nuovo entusiasmo».

La prima caratteristica che il management deve perseguire è pertanto la capacità di formulare con chiarezza una visione. John F. Kennedy negli anni Sessanta coagulò un'intera nazione rinnovando il mito americano della nuova frontiera, spostandola idealmente dal far west allo spazio: la sfida era di mandare un uomo sulla Luna entro la fine del decennio. Bisogna coinvolgere emotivamente le persone.

Bisogna dunque essere un po' artisti (Hammer e Champy⁴⁵): «Creare la visione dell'organizzazione [...] richiede una certa abilità artistica, perché una visione è un'immagine senza molti dettagli». Secondo Schein⁴⁶ accanto alla visione formale, per provocare un coinvolgimento emotivo è importante evocare storie, miti e leggende.

E Kets de Vries e Miller⁴⁷: «È possibile che questa omogeneità di vedute venga rafforzata dai miti, dalle leggende e storie dell'organizzazione consentendo ai membri di identificare simboli comuni, di raggiungere un senso di comunità e di dare origine a fantasie condivise. Sono fantasie sulle origini della società, la storia della sua evoluzione, le difficoltà vissute, i riti di transizione, e abbracciano tutte le relazioni interne ed esterne dell'organizzazione. Secondo Mintzoff e Kilmann, «la mitologia corporativa è lo spirito dell'organizzazione ed è diffusa a tutti i livelli di gestione».

Visione come realtà

La visione non deve essere solo emozione, ma anche realtà. È chiaro che se la visione, per quanto energizzante ed emotivamente coinvolgente, resta solo sulla carta, non può essere condivisa. Vi è allora necessità di azioni da parte del management che dimostrino come la visione sia qualcosa di reale, da utilizzare ogni giorno.

Scriva Bennis⁴⁸: «Per comunicare una visione ci vuole qualcosa di più delle parole. Non è questione di discorsi brillanti, di note imperiose o di

⁴⁵ Hammer M., Champy J., *Ripensare l'azienda. Un manifesto per la rivoluzione manageriale*, Sperling&Kupfer, Milano 1994, p. 173 [*Reengineering the Corporation*, HarperCollins, New York 1993].

⁴⁶ Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985, p. 82.

⁴⁷ Kets De Vries M.F.R., Miller D., *L'organizzazione nevrotica. Una diagnosi in profondità dei disturbi e delle patologie del comportamento organizzativo*, Raffaello Cortina, Milano 1992, p. 19 [*The Neurotic Organization*, Jossey Bass, San Francisco 1984].

⁴⁸ Bennis W., *op. cit.*, p. 176.

targhe luccicanti appese alle pareti. Si tratta di vivere la visione quotidianamente, giorno per giorno, d'interiorizzarla e di dare autonomia a qualunque altro componente dell'organizzazione, affinché possa implementare e tradurre in realtà la visione, in tutto quello che fa. [...] Se c'è mai stata una verità, è che le azioni contano più delle parole».

Per Lowney⁴⁹: «I leader riescono a influenzare gli altri con il loro esempio, i loro ideali e i loro insegnamenti». Peters⁵⁰ rafforza il medesimo concetto: «I poster che esprimono le vision e le carte dei valori aziendali possono essere molto utili, ma possono anche ottenere l'effetto opposto. Infatti corrono il rischio di intralciare e scimmiettare il processo motivazionale se le vision e i valori vengono semplicemente proclamati e non vissuti in maniera convincente».

In sintesi i leader devono dare l'esempio, indicando quali sono i passi da compiere perché un singolo possa contribuire operativamente a quella visione. Solo così la visione può essere percepita come reale e diventare effettivamente realtà.

Visione di tutti

Infine la visione deve nascere, svilupparsi, crescere, modificarsi, attraverso le relazioni interne all'azienda, diventando così visione di tutti. Bernardi e Muffatto⁵¹ sostengono: «La vision statement non può [...] essere il risultato di un processo top-down ovvero essere una visione 'ufficiale' che riflette l'opinione di poche persone. Inoltre essa non può costituire solo l'attenzione di un momento, quello della formulazione appunto, ed essere poi dimenticata. È invece importante che la vision statement sia continuamente ribadita nei fatti».

Con particolare attenzione ai sistemi complessi adattativi, quale è un'impresa, Olson e Eoyang⁵² scrivono che la visione emerge dall'interazione degli agenti del sistema: «La vision consente ai membri di un sistema complesso adattativo di sapere chi sono, che cosa fanno bene, e in quali direzioni vogliono muoversi. Sviluppare una vision in un sistema complesso adattativo richiede di comprendere le dinamiche presenti e di

⁴⁹ Lowney C., *Leader per vocazione. I principi della leadership secondo i gesuiti*, Il Sole 24Ore Libri, Milano 2005, p. 89 [*Heroic Leadership*, Loyola Press, Chicago 2003].

⁵⁰ Peters T., *Thriving on Chaos*, Pan, London 1989, p. 401.

⁵¹ Bernardi G., Muffatto M., «La cultura organizzativa nei processi di cambiamento», in Filippini R., Pagliarani G., Petroni G., *Progettare e gestire l'impresa innovativa. I nuovi percorsi per affrontare la complessità degli anni Novanta*, Etas, Milano 1992, p. 198.

⁵² Olson E.E., Eoyang G.H., *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*, Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco 2001, p. 73.

consentire ai membri del sistema di costruire le possibilità per il futuro. La vision emerge dallo spazio dove l'ordine e il disordine si intersecano, nella ricca interazione di esperienze, pensieri e connessioni degli agenti del sistema».

La visione di tutti deve tenere in conto le diverse istanze presenti in azienda (Ciappei e Poggi⁵³): «In questa ottica la cultura organizzativa deve essere concepita come la risultante di un processo di aggregazione delle diverse istanze culturali presenti in impresa, in quanto solo in questo modo si attua quel coinvolgimento di tutti in grado di generare la *shared vision*». In questo senso risultano molto importanti le differenze, le controculture, la presenza di contestatori, per evitare che la visione risulti appiattita sulla posizione dominante (*ibid.*, p. 125).

In definitiva, il compito del management è un compito complesso, pieno di contraddizioni, sempre al limite tra il coinvolgimento emotivo dei dipendenti e il contatto con la realtà che non deve comunque essere perso. Scrive Peters⁵⁴: «I più efficaci leader politici o aziendali, stimolano gli altri ad agire – e svilupparsi – in sostegno di una causa che sia i capi che i loro dipendenti ritengono meritevole. Il compito del leader è quello di arricchire la *empowering vision* e allo stesso tempo di rimanere in contatto con lo staff per assicurarsi di essere in sintonia con i bisogni del mondo reale in cui la *vision* viene implementata».

Nuovi modelli manageriali per affrontare la complessità

La visione condivisa è dunque il propulsore del cambiamento a livello dell'organizzazione. Essa implica innanzitutto l'attivazione di modelli di auto-organizzazione. I modelli di auto-organizzazione sono modelli organizzativi non gerarchici. Tra quelli proposti in letteratura ricordiamo (De Toni, Comello, Ioan)⁵⁵: modello circolare, modello ologrammatico, modello cellulare, modello olonico. Proprio in questo volume il contributo di Luca Comello sviluppa i modelli appena citati.

Il superamento dei modelli organizzativi tradizionali gerarchici avviene nel quadro di una transizione da un modello manageriale tradizionale a un modello manageriale cosiddetto complesso (vedi Tabella 2).

⁵³ Ciappei C., Poggi A., *Apprendimento e agire strategico di impresa. Il governo delle dinamiche conoscitive nella complessità aziendale*, Cedam, Padova 1997, p. 163.

⁵⁴ Peters T., *op. cit.*, p. 435.

⁵⁵ De Toni A.F., Comello L., Ioan L., in corso di pubblicazione, *Auto-organizzazioni. Il mistero dell'emergenza dal basso nei sistemi fisici, biologici e sociali*.

Tabella 2 – Modello classico e modello complesso a confronto

CARATTERISTICHE	MODELLO MANAGERIALE	
	Classico	Complesso
Organizzazione	tradizionale (mod. gerarchici)	auto-organizzazione (mod. non gerarchici)
Ambiente	prevalentemente stabile	turbolento
Futuro	in parte prevedibile	non prevedibile
Successo	equilibrio e stabilità	non equilibrio e cambiamento
Processi decisionali	determinati	indeterminati
Strumenti	logici e analitici	intuitivi e basati su analogie
Apprendimento	estrapolazione di dati storici	per tentativi
Gestione	regole	visione condivisa
Impatto delle differenze interne	negativo	positivo
Ruolo prevalente dei manager	pianificazione e controllo	creazione del contesto per apprendere e innovare
Orientamento prevalente dei manager	esecutivo	esplorativo
Formulazione di nuove strategie	dall'alto, favorendo intese, ordine, armonia	anche dal basso, accettando conflitti disordine, disarmonia
OBIETTIVO	STABILITÀ (ridurre la complessità)	ELASTICITÀ (assorbire la complessità)

Fonte: adattamento da De Toni e Comello⁵⁶.

Roberto Costantini, nell'Epilogo italiano a Pascale⁵⁷, sottolinea le prime differenze tra modello classico e modello complesso, dove il primo è adatto per situazioni semplici, mentre il secondo per situazioni complesse: «Il vecchio paradigma tende a costruire stabilità, prevedibilità e poco rischio (*fail-safe world*), il nuovo paradigma si basa sull'assunzione che il futuro è imprevedibile e turbolento e che è quindi importante governare l'instabilità per tenersi aperte tutte le opzioni (*safe to fail world*). Sostanzialmente, il

⁵⁶ De Toni A.F., Comello L., *op. cit.*, p. 293.

⁵⁷ Pascale R.T., *Il management di frontiera. Come le aziende più intelligenti usano conflitti e tensioni per diventare leader*, Sperling&Kupfer, Milano 1992, p. 388 [*Managing on the Edge*, Doubleday, New York 1990].

vecchio paradigma è più comodo per chi gestisce, più tranquillizzante nel breve termine per chi ha investito, ma certamente meno rispondente alla realtà del mondo che ci circonda e allo sviluppo a lungo termine».

Adottare il modello complesso corrisponde all'idea di abbandonare le concezioni classiche riduzionistiche. Evitare il riduzionismo significa evitare l'atteggiamento che è stato spesso la regola fondante i comportamenti delle imprese, quello del tentativo di porsi l'obiettivo di una rappresentazione semplice, finalizzata alla produzione di decisioni, di una realtà altrimenti complessa.

Il modello classico prevede che l'organizzazione sia semplice, in un ambiente stabile e in un futuro prevedibile. Il successo si ottiene in queste condizioni tramite equilibrio e stabilità. Il modello complesso si basa invece sull'idea che l'organizzazione sia un sistema complesso adattativo, in un ambiente turbolento e in un futuro imprevedibile. In questa situazione il successo deriva dal non-equilibrio e dal cambiamento, come la sopravvivenza per i sistemi complessi adattativi: secondo Pascale *et al.*⁵⁸ «l'equilibrio è morto».

I processi decisionali attuati secondo il modello classico sono determinati, nel senso che seguono un preciso iter, mentre nel modello complesso sono indeterminati, continuamente messi in discussione e modificabili in tempo reale. Afferma Gozzi (Ciappei e Poggi⁵⁹): «[Il nuovo processo decisionale è] percorso di ricerca, tortuoso, non lineare, denso di imprevisti e incognite, ambiguo e a tratti contraddittorio, [...] generazione e manipolazione di conoscenze piuttosto che [...] procedura consolidata, sempre tenuta sotto controllo dai decisori, guidata dal calcolo e/o dalla organizzazione». Secondo Pascale⁶⁰: «Il management per obiettivi non è molto utile. Non vogliamo obiettivi statici, ma un processo che miri al costante miglioramento delle cose».

Il modello classico basa la gestione su regole razionali, ritiene negativa la presenza di differenze interne e attribuisce al management il compito prevalente di pianificazione e controllo. Per garantire il massimo coordinamento gestionale, il modello complesso fa leva sulla visione condivisa ottenuta mediante l'attivazione di processi sociali; inoltre ritiene positiva la presenza di differenze interne, in quanto fonti di innovazione, e attribuisce al management il compito di creare le condizioni favorevoli per l'apprendimento e l'innovazione continua.

Il nuovo approccio al management è assai meno confortante di quello classico, non riduce l'ansietà, ma è più dinamico e più utile in tempi tur-

⁵⁸ Pascale R.T., Millemann M., Gioja L., *Surfing the edge of chaos. The laws of nature and the new laws of business*, Three Rivers Press, New York 2000.

⁵⁹ Ciappei C., Poggi A., *op. cit.*, p. 42.

⁶⁰ Pascale R.T., *op. cit.*, p. 231.

bolenti. I top manager nelle grandi organizzazioni sono di fronte a una scelta:

- permettere l'emergenza di nuove strategie. Il processo sarà accompagnato da conflitto, disordine e disarmonia. Una nuova strategia potrebbe emergere come non emergere;
- insistere sul fatto di aderire al piano formulato. Applicando forme dirette di controllo in situazioni dal finale imprevedibile si riduce notevolmente il rischio di conflitti, disordine e disarmonia. Il risultato però sarà il blocco dell'emergenza di una nuova potenziale direzione strategica. Quella che potrebbe sembrare come l'alternativa più sicura – cioè questa seconda – è in realtà la più pericolosa, perché non tiene conto della dinamica del gioco.

Per quanto riguarda l'obiettivo finale dei due modelli, Kenwyn Smith della Wharton School sostiene che mentre il modello classico è orientato alla stabilità, il modello complesso è orientato all'elasticità (Pascale⁶¹). La differenza tra stabilità ed elasticità mette in evidenza due modi radicalmente opposti di intendere la gestione delle organizzazioni. Poiché un orientamento alla stabilità mette in rilievo l'equilibrio, in questo scenario diventa particolarmente importante destinare tutte le risorse al mantenimento di una situazione prevedibile (un mondo al sicuro da errori). In base al secondo orientamento, le energie devono concentrarsi sull'elasticità, mettendo in evidenza l'importanza di mantenere aperte le proprie opzioni (un mondo di errori «sicuri»). In questo scenario, l'ipotesi di fondo è che il futuro è imprevedibile piuttosto che prevedibile.

Il concetto è analogo a quello di stabilità e resilienza studiato dalla scuola ecologica⁶². Nella teoria ecologica contemporanea, così come è proposta da Holling, May, Ewing e altri, la resilienza viene opposta alla semplice stabilità. La stabilità è la capacità posseduta da un eco-sistema di ritornare in una situazione di stato stabile dopo una perturbazione temporanea: più rapidamente esso ritorna e più piccola è la fluttuazione rispetto alle norme del suo stato stabile, più il sistema è stabile. Tuttavia si rivela più importante un'altra proprietà, chiamata appunto resilienza, allorché si adotti il punto di vista del mantenimento degli eco-sistemi a lungo termine: la resilienza è una misura della capacità posseduta dal sistema di far propri il cambiamento e le perturbazioni, e di trovare soluzioni di stato stabile anche rispetto a una serie di fluttuazioni che ricoprono un ampio ven-

⁶¹ Pascale R.T., *op. cit.*, p. 137.

⁶² Laszlo E., *L'evoluzione della complessità e l'ordine mondiale contemporaneo*, in Bocchi G., Ceruti M., *La sfida della complessità*, Feltrinelli, Milano 1985, p. 379.

taglio di direzioni⁶³. La stabilità ha a che fare con la riduzione della complessità, l'elasticità con l'assorbimento della complessità. Il modello tradizionale non è sbagliato, ma insufficiente, come sostiene Savage⁶⁴: «Quando il futuro è come il passato, ha senso organizzare attraverso le routine. Ma quando sfere rotonde, inaspettate armonie e caleidoscopici cambiamenti tecnologici sono all'ordine del giorno, è necessario attuare una strategia per la complessità e la varietà».

Nuovo ruolo del project manager

Nel modello manageriale complesso, potrebbe sembrare che la leadership del project manager sia meno importante, ma non è così. In una logica di auto-organizzazione, secondo Vicari⁶⁵: «Le funzioni del leader si accrescono, non diminuiscono. Infatti l'auto-organizzazione, ci insegna la fisica, può anche verificarsi spontaneamente, ma sempre in presenza di certe condizioni. Compito del management è dunque creare tali condizioni [...]».

Anderson⁶⁶ sostiene che il management deve fornire l'energia esterna necessaria affinché i sistemi complessi adattativi si auto-organizzino: «L'auto-organizzazione non ha luogo se non vi è un flusso continuo di energia all'interno del sistema. Ciò nonostante studi su come i manager portano energia all'organizzazione sono stati separati dagli studi su come le strutture emergano ed evolvano. Il livello di sforzo delle organizzazioni muta se i manager le spingono verso nuove attività, portano nuove sfide e obiettivi all'attenzione dei membri, formano e rompono connessioni all'interno e all'esterno, modificano i sistemi di ricompensa. [...] Capire le cause e le conseguenze di un ingresso di energia nel sistema in un network in evoluzione di agenti è un tema importante per ricerche future».

E Gharajedaghi aggiunge⁶⁷: «Il potere è come la conoscenza. Può essere duplicato. La concettualizzazione del potere come entità a somma non-

⁶³ Anche in scienza dei materiali il concetto di resilienza ha il medesimo significato. Per resilienza si intende la resistenza di un materiale alla rottura causata da un urto. Essa viene misurata mediante apposite macchine di prova, di cui la più diffusa è il pendolo di Charpy, e la sua conoscenza è importante per prevedere il comportamento del materiale soggetto a forza applicate in modo brusco, diversamente da sollecitazioni in cui le forze si intendono applicate gradualmente. Materiali di elevata resilienza sono detti tenaci, a differenza di quelli fragili, aventi piccolo valore di resilienza e quindi poco resistenti agli urti.

⁶⁴ Savage C.M., *op. cit.*, p. 247.

⁶⁵ Vicari S., *La creatività dell'impresa. Tra caso e necessità*, Etas, Milano 1998, p. 147.

⁶⁶ Anderson P.W., «Complexity Theory and Organization Science», *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, vol. 10, n. 3, 1999, pp. 216-232.

⁶⁷ Gharajedaghi J., *op. cit.*, p. 71.

zero è il passo critico per giungere a capire l'essenza dell'*empowerment* e il management dei sistemi 'a molte menti'. L'*empowerment* non è dunque abdicazione di potere, né condivisione di potere. È duplicazione di potere».

Lowney⁶⁸ nel suo libro *Leader per vocazione*, sottolinea che «Esercitare una leadership significa esercitare un'influenza, avere una precisa visione, essere perseveranti, infondere energie necessarie negli altri, essere aperti alle innovazioni e offrire i propri insegnamenti» (p. 89).

La tesi di Lowney è che la vera motivazione è l'auto-motivazione: «Che una persona lavori in una grande azienda o in perfetta solitudine, nessuna missione offrirà la giusta motivazione finché non sarà personale» (p. 253). E ancora: «Quasi sicuramente, la missione di un'azienda infiammerà soltanto quelli che l'hanno elaborata, proprio perché il processo stesso di elaborarla l'ha resa personalmente importante per quanti vi sono stati personalmente coinvolti. I leader e i manager, pertanto, dovrebbero trovare il modo per far sì che tale missione diventi personale anche per i loro subordinati, che è poi la chiave per creare l'auto-motivazione» (p. 297). Sempre Lowney cita: «Abbiamo imparato dall'esperienza che ogni uomo trova maggiore piacere e maggiore stimolo in ciò che riesce a scoprire dentro di sé. Sarà pertanto sufficiente indicare, come con un dito, la vena aurifera del giacimento e lasciare poi che ciascuno cominci a scavare da sé» (Meissner⁶⁹). La conclusione ultima a cui arriva l'autore è che ogni leader deve fare in modo che ciascun componente del gruppo diventi leader di se stesso (p. 88).

Per fare in modo che ogni componente diventi leader di se stesso e favorire processi di auto-organizzazione il project manager deve operare in modo informale e agire su elementi intangibili. Vi è la necessità di condividere valori (intesi come etica delle relazioni), cultura (concepita come patrimonio specifico di conoscenze e nozioni organicamente legate fra loro che contribuiscono in modo sostanziale alla formazione della «personalità» di una singolo o di una organizzazione) e linguaggi (interpretati come codici di interazione, portatori di significati impliciti).

In conclusione il project manager passa da un ruolo riduzionistico a un ruolo complesso, dalla «pianificazione e controllo» alla «creazione del contesto». Un contesto dove la vera motivazione è l'auto-motivazione, frutto di una visione condivisa, ottenuta con l'esempio del leader che fornisce l'energia del cambiamento. Per gestire la complessità crescente è opportuno puntare sulla partecipazione e sull'assunzione di responsabilità da parte di tutti. Serve intelligenza distribuita, inter-connessa, auto-motivata e auto-attivata. Al centro non si risolve. Il futuro è nella periferia.

⁶⁸ Lowney C., *op. cit.*

⁶⁹ Meissner W.W., S.J., *Ignatius of Loyola: the psychology of a Saint*, Yale University Press, New Haven (CT) 1992.

Conclusioni

Se i motori del cambiamento per persone e organizzazioni sono rispettivamente sogni e visioni, allora il project manager da un lato incoraggerà i sogni delle persone per valorizzarne la forza evocativa, la spinta propulsiva e la capacità di sprigionare potenza creativa, e dall'altro creerà un contesto favorevole alla condivisione della visione per attivare processi di auto-organizzazione.

Se il *management* è il «*management del divenire*», allora il vero *management* è il *project management*. I project manager hanno un grande privilegio: quello di lavorare sul cambiamento. Come sostiene Arthur Schopenhauer: «Solo il cambiamento è eterno, perpetuo, immortale».