



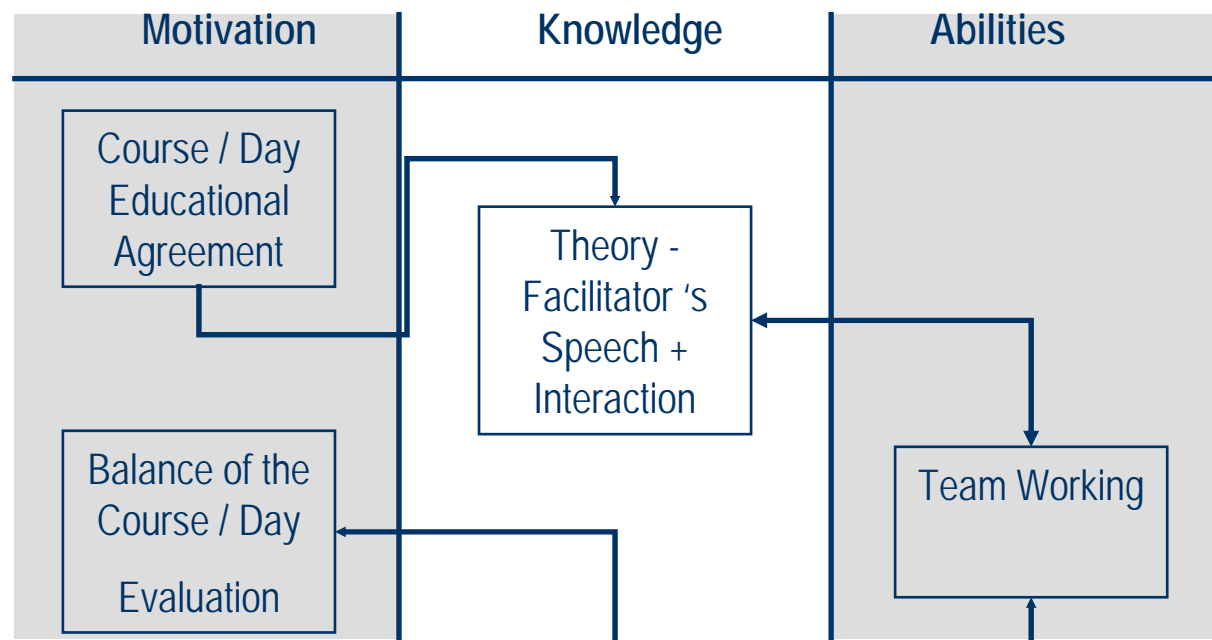
# Imprenditorialità, Leadership e Sviluppo

*Vincenzo Marino*

# Metodologia

- Lezione interattiva d'aula
- Lavoro di gruppo

## Struttura della giornata



# Imprenditorialità, Impresa e Imprenditori

# Che cos'è....

- un'idea imprenditoriale?
- l'impresa?
- l'imprenditore?
- l'imprenditorialità?

# L'idea imprenditoriale

È l'identificazione:

.....di un bisogno da soddisfare...

...del processo e dell'organizzazione necessari a soddisfarlo.

# L'impresa è

- Un'organizzazione economica – il suo scopo è il soddisfacimento di bisogni umani mediante la messa a frutto di risorse rinvenibili in natura in misura limitata.
- Un sistema sociale – è una organizzazione che distribuisce ricchezza tra tutti coloro che partecipano al processo di creazione del valore.
- Una struttura patrimoniale – quel complesso di beni organizzato e retto per lo svolgimento di processi produttivi (Azienda).

# L'imprenditore

- concepisce l'idea imprenditoriale;
- elabora la vision e la mission dell'impresa;
- ...di conseguenza, costruisce e organizza l'impresa;
- e lavora sugli elementi distintivi per accrescere la capacità di creazione del valore della sua impresa.

# L'impresa e l'imprenditore

- Sono collegati in una relazione di “mezzi” a fini”:
  - ...l'impresa è un sistema e un metodo che ha le sue regole;
  - ...l'imprenditore è un'insieme di finalità e comportamenti.

# L'imprenditorialità

È l'insieme delle capacità ed attributi dell'imprenditore:

- Propensione al rischio;
- Motivazione;
- Responsabilità;
- Competenze specifiche (Abilità tecniche; Creatività...);
- Affidabilità (trustability);
- Apertura alle novità;
- Capacità di orientamento;
- Capacità Organizzativa;
- Capacità relazionale (anche capacità di cooperare)
- Capacità decisionale...

Queste capacità possono essere, per semplicità, fatte confluire nei due pilastri fondanti della leadership e del management.

# Leadership e Management

# Che cos'è la leadership?

	Charismatic	Transactional	Visionary	Coach
<b>Focus</b>	Orders	Rewards	Visions	Followers' self-leadership
<b>Power</b>	Authority	Awards/ Commitment	Emotional/ Inspirational	Shared
<b>Knowledge and choices</b>	Leader	Leader	Leader	Followers (that are leaders)
<b>Followers answer</b>	Threat Transfert	Convenience and opportunism	Emotional Commitments	Ownership
<b>Responsibilities</b>	Followers	Followers	Followers	Shared
<b>Typical leader behavior</b>	Direction/ Comand Objective Assignment Intimidation/ Sanctions	Shared definition on targets Personal Rewards Specific Sanctions	Vision Communication Leader's Values Exhortation Emotional Inspiration	Effective self-Leadership Create positive models Useful criticism Foster leadership culture Encouragement

From: Charles Manz and Henry P. Sims Jr, '01

# Che cosa è la leadership?

- E' la capacità di costruire con i propri collaboratori una visione condivisa del futuro.

# Che cosa è il management?

- E' la capacità di:
  - gestire la complessità;
  - rendere fattibile e praticabile la vision.

# Leadership e management

- La leadership ha a che vedere con il cambiamento;
- Il management con la complessità.
- Leadership e management si possono imparare?

Sviluppo

# Che cos'è lo sviluppo?

- *Lo sviluppo di un sistema è legato alla sua autonomia, capacità di codifica e decodifica di input, capacità di elaborazione.*
- *L'individuo è un sistema cognitivo: "il modo in cui un sistema stabilisce la sua identità (la sua autonomia) è correlato al modo in cui genera l'informazione: i meccanismi di costruzione dell'identità (e dell'autonomia) sono i meccanismi della conoscenza.*
- *Lo sviluppo come capacità: quanto più conosciamo, tanto più siamo in grado di conoscere*

## Lo sviluppo dell'identità come processo

- "Il Sé non è qualcosa di fisso nella mia testa. Se proprio esiste, allora il mio Sé è sicuramente un processo: il processo senza fine con cui trasformo nuova esperienza in conoscenza"  
(Bronowski, 1965-66)

# Come cresce la capacità di conoscere?

- *Nel processo di conoscenza la mente/cervello si attrezza:*
  - *Costruisce schemi di riferimento (paradigmi) ed apprende per analogia e differenza;*
  - *I flussi informativi di ogni atto di conoscenza sono duplici; conoscendo, infatti:*
    - *sappiamo e sentiamo di più dell'oggetto della conoscenza;*
    - *sappiamo e sentiamo di più anche di noi stessi.*
- *Importanza della prima volta!*
- *Unicità del rapporto con i genitori (il bambino non ha già uno schema di riferimento).*

# Che cos'è lo sviluppo?

- *Lo sviluppo economico è “un processo **multidimensionale** che implica la riorganizzazione e il riorientamento dell'intero sistema economico sociale. Oltre all'aumento dei redditi e della produzione, lo sviluppo comporta sempre **cambiamenti radicali** nelle strutture istituzionali, sociali e amministrative oltre che negli atteggiamenti e, in molti casi, anche nei costumi e nelle credenze della popolazione”. [Todaro, 1993; p. 66]*

# Che cosa è lo sviluppo?

“La natura circolare (o meglio spiraliforme) del processo produttivo è così più comprensibile: produrre non significa solo trasformare una serie di input dati in un prodotto completo, in un determinato periodo di tempo, attraverso particolari procedimenti tecnici, ma significa anche riprodurre le condizioni di contesto e umane che generano il processo produttivo.

La produzione di beni implica sempre la riproduzione sociale dell'organismo produttivo: per essere effettivamente completo un processo produttivo dovrebbe produrre insieme ai beni, i valori, la conoscenza, le istituzioni e l'ambiente naturale che gli consentono di perpetuarsi nel tempo” (Becattini G. e Rullani E.: “Mercato Globale e Sviluppo locale”, 1993, p. 28)

# Centralità del cambiamento?

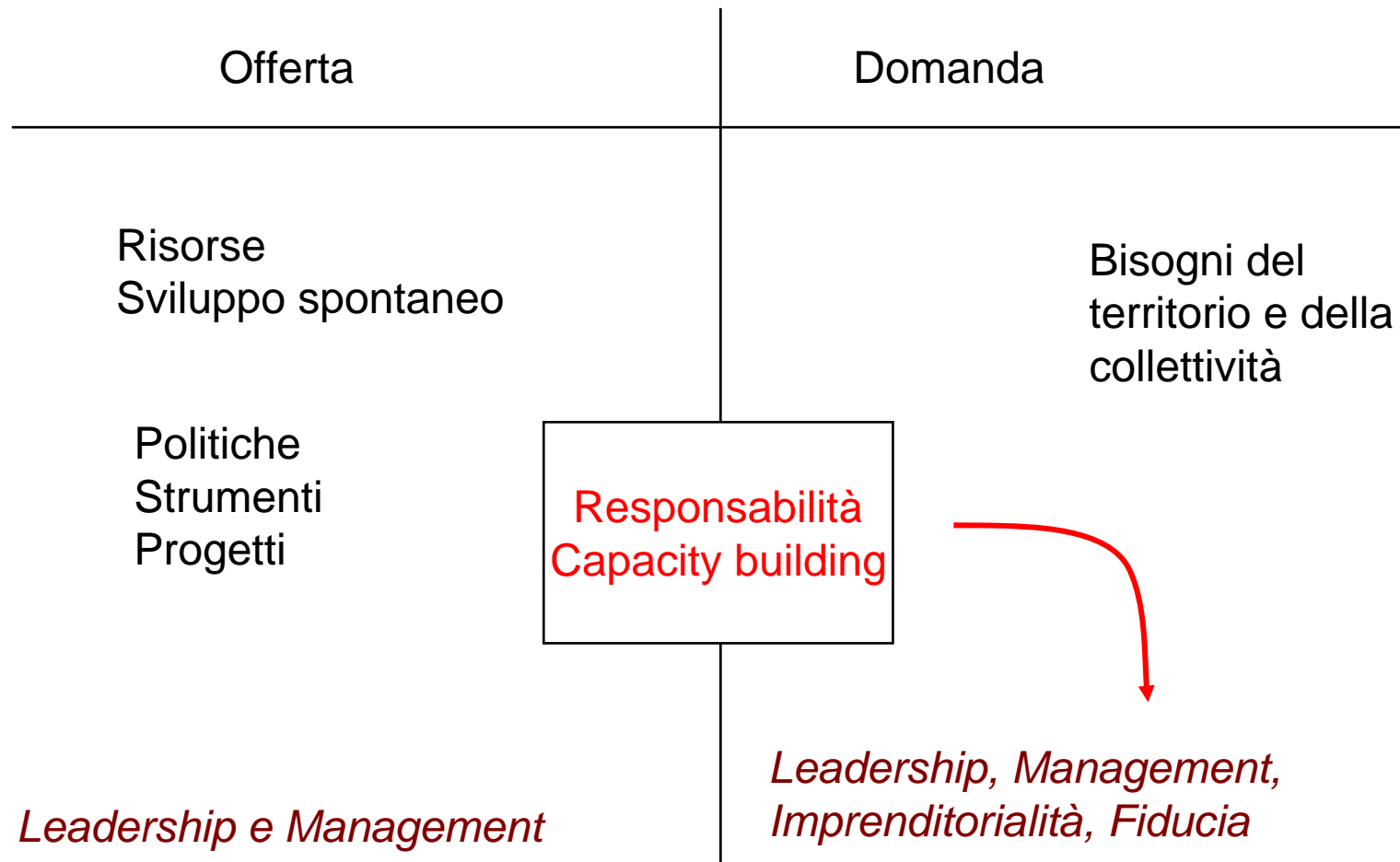
La strategia dello sviluppo va letta allora come capacità di introdurre **modificazioni** (che si rivelino) che consentano la riproduzione del sistema (individuale/collettivo) fronte agli stimoli e alle tensioni imposti dai mutamenti dell'ambiente esterno.

Il cambiamento desiderato indica *"una discontinuità precisa...  
...un'inversione di priorità nella scala di valori trasmessi di  
generazione in generazione... Si tratta di anteporre  
l'investimento alla rendita, il bisogno d'indipendenza a quello di  
affiliazione, l'assunzione di responsabilità alla ricerca del potere,  
la selezione basata sulla competenza a quella basata  
sull'appartenenza e l'equità all'egualitarismo"* [Marini, già cit.; p.  
11];

# Come attivare il cambiamento?

- *“la teoria della dissonanza si occupa della possibilità di sostituire alla sequenza “ordinata” nella quale il cambiamento di atteggiamento è concepito come il prerequisito del cambiamento comportamentale, una sequenza “disordinata” nella quale gli atteggiamenti moderni sono acquisiti ex post, come conseguenza della dissonanza provocata dal tipo di comportamento moderno quando venga adottato da persone caratterizzate da comportamenti non moderni” [Hirschman, 1988; già cit.; p. 202];*
- *“Di conseguenza, l’arte di promuovere lo sviluppo consiste forse, innanzitutto, nel moltiplicare le occasioni di inciampare in azioni suscitatrici della dissonanza e nell’indurre un principio d’azione nei loro confronti” [Hirschman, 1988; già cit.; p. 202]*
- *il fenomeno dello sviluppo “...dipende non tanto dal trovare le combinazioni ottime delle risorse e dei fattori produttivi dati, quanto nel suscitare e nell’apprestare per lo sviluppo risorse e capacità nascoste, disperse o malamente utilizzate” [Hirschman, 1968; p. 6].*

# Il mercato dello sviluppo



# La centralità del Capacity Building

- Il Capacity building imprenditoriale è la costruzione di capacità di
  - leadership, intesa come la capacità di elaborare una visione, coinvolgere le persona al loro interno, condurre i “followers” in quella visione.
  - management, intesa come la competenza di progettare, gestire, monitorare e “aggiustare” un’idea imprenditoriale.

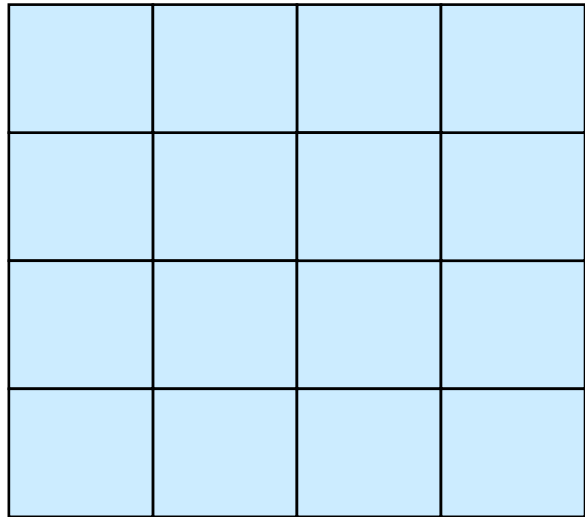
# Lo sviluppo dell'imprenditorialità

Non è dunque un problema di ottima allocazione di risorse scarse, ma riguarda la capacità delle persone di:

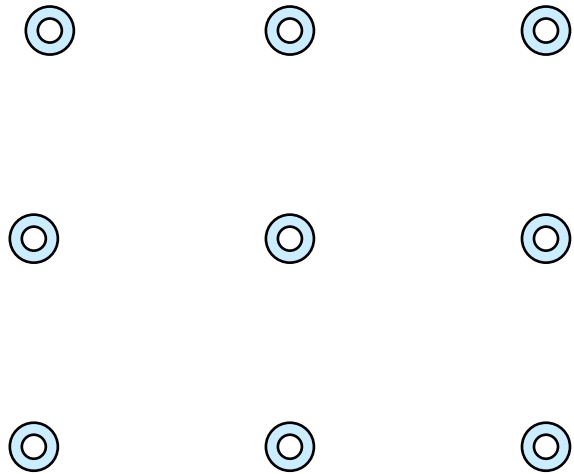
- Assumere comportamenti coerenti con lo sviluppo del business (attitudine al rischio, abilità di investire, responsabilità);
- Modificare la percezione collettiva sulle effettive possibilità di sviluppo imprenditoriale.

# Le cose non sono sempre come appaiono

- Quanti quadrati vedete?



# Le cose non sono sempre come appaiono



Collegate tutti i cerchi con solo quattro linee senza alzare la penna dal foglio