

# Mentalità intraprenditoriale

Intraprenditorialità: un concetto affermatosi negli ultimi anni, che identifica l'orientamento 'imprenditoriale' di un lavoratore all'interno di un'organizzazione aziendale.

Quando si parla di imprenditorialità, spesso si pensa soltanto alla creazione ex nihilo di imprese. Secondo la visione del Centro competenze inno3, l'imprenditorialità deve essere vista e considerata in un'accezione più ampia, la quale comprende non solo il difficile processo di successione e trasferimento d'impresa (riprenditorialità), ma anche lo spirito imprenditoriale all'interno di aziende e organizzazioni esistenti e consolidate, siano esse profit o no-profit, pubbliche o private (intraprenditorialità). Come recita il *Libro verde sull'imprenditorialità*, volume redatto dalla Commissione europea nel 2003, l'imprenditorialità è infatti prima di tutto uno stato mentale, un processo volto a creare e sviluppare l'attività eco-

nomica combinando disponibilità a rischiare, creatività e innovazione con una sana gestione nell'ambito di un'organizzazione nuova o esistente. A metà degli anni Ottanta, grazie soprattutto al popolare libro *Intrapreneuring* di Gifford Pinchot, il termine intraprenditorialità comincia ad entrare nel lessico degli studiosi e dei decisori politici.

**Intraprenditorialità e stadio di sviluppo di una nazione.** Anche il Global Entrepreneurship Monitor (GEM), lo studio maggiormente riconosciuto al mondo sul fenomeno dell'imprenditorialità - di cui il nostro Centro competenze inno3 fa parte - ha introdotto nelle ultime rilevazioni una serie di domande atte a comprendere lo spirito imprenditoriale nelle persone di età compresa tra 18 e 64 anni. I risultati

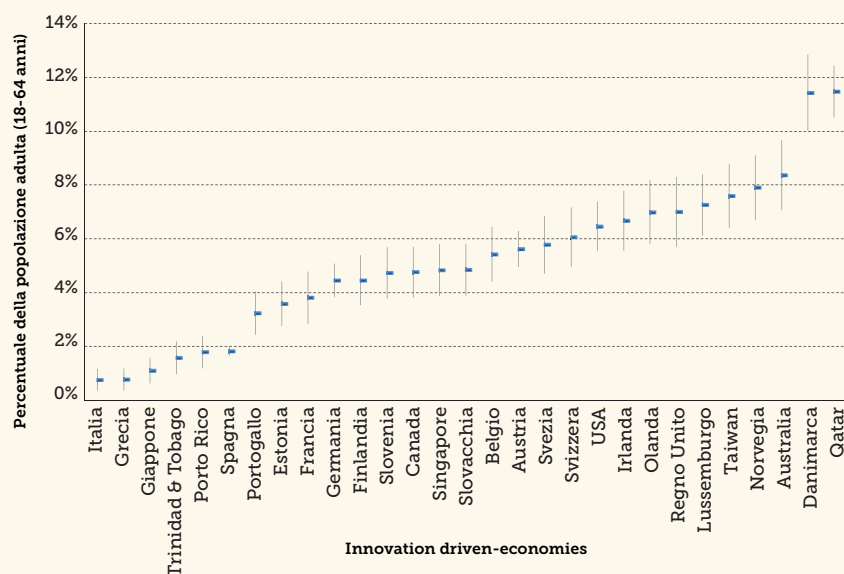
mostrano come generalmente il tasso di intraprenditorialità (Entrepreneurial employee activity - EEA) sia più elevato nelle economie più avanzate, dette anche 'innovation driven'. In questo gruppo, di cui fa parte la Svizzera, rientrano nazioni quali l'Austria, il Canada, la Finlandia, la Germania, l'Italia, gli Stati Uniti e la Svezia. Sembra quindi esserci una relazione positiva tra lo stadio di sviluppo di una nazione ed il tasso di intraprenditorialità. In queste nazioni, infatti, il lavoro dipendente (stipendiato) rimane ancora una scelta attrattiva, seppur confrontato con un ambiente sempre più teso, incerto e competitivo. I risultati per la Svizzera nel campo dell'attività imprenditoriale dei dipendenti, con una percentuale pari al 6% circa, si situano al di sopra dei livelli medi riscontrati nelle nazioni comparabili (5,2%).

**Il ruolo della formazione.** In tutte le economie, l'educazione e la formazione svolgono un ruolo essenziale nel definire gli atteggiamenti, le attitudini e le competenze delle persone.

A livello globale vi è una forte spinta verso la promozione ed il sostegno all'imprenditorialità al fine di sviluppare, consolidare e mantenere quelle qualità tipiche che caratterizzano un imprenditore, quali ad esempio la creatività, la proattività, la fiducia in se stessi, la consapevolezza di controllare gli eventi (locus of control), la propensione al rischio, un alto livello di autonomia, la resilienza, tanto per citarne alcune.

Anche la Svizzera - e di conseguenza il nostro Cantone - non sono esclusi da questa tendenza. Basti pensare al programma di formazione CTI Entrepreneurship, promosso dalla Confederazione e destinato a coloro che hanno fondato o sono in procinto di fondare una start up. Nei

**Tasso di attività intraprenditoriale nelle economie innovation driven**



Fonte: Gem 2014

suoi 10 anni d'attuazione, oltre 1500 persone hanno frequentato almeno uno dei quattro moduli previsti nel nostro Cantone. Tuttavia, da quanto rilevato nel quadro del GEM, il Canton Ticino presenta dei livelli di imprenditorialità costantemente al di sotto della media elvetica. Sorge pertanto spontaneo chiedersi se i notevoli sforzi finanziari e umani intrapresi negli ultimi quindici anni in favore dell'imprenditorialità nel nostro Cantone (ma lo stesso discorso vale anche per il resto del Paese) abbiano permesso 'solo' di mantenere, e quindi perlomeno non peggiorare, una situazione di per sé già critica. Una riflessione, pertanto, s'impone sul reale impatto degli strumenti e delle misure d'incentivazione all'imprenditorialità sviluppati nel tempo, non tanto per la loro bontà intrinseca - gli strumenti e le misure sono simili rispetto a quanto in vigore in Svizzera, in Europa e altrove nel mondo - quanto, piuttosto, in relazione alla dimensione 'età' dei destinatari della loro attuazione.

**Allenare lo spirito imprenditoriale nei giovanissimi.** Favorire e incentivare l'imprenditorialità negli adulti è un'opzione di policy tanto opportuna quanto insufficiente. Se si vuole stimolare, allenare e accrescere lo spirito imprenditoriale bisogna partire dai giovani (scuole post-obbligatorie), se non addirittura dai giovanissimi (scuole obbligatorie). Come si evince dall'ultimo rapporto GEM sullo stato dell'imprenditorialità in Svizzera, le condizioni quadro per fare impresa nel nostro Paese sono reputate buone, ma esistono notevoli margini di miglioramento per quanto attiene la promozione dell'imprenditorialità nell'istruzione primaria e secondaria. Secondo questa visione, corroborata tra l'altro da numerosi studi, nello sviluppo e nell'evoluzione temporale delle attitudini e dei comportamenti imprenditoriali vi è una sorta di "valle della morte della creatività e dell'imprenditorialità" che si situa tra gli 11 ed i 18 anni. Sono infatti gli anni in cui, nei percorsi formativi, il nozionismo prende l'avvento sulla cura e lo sviluppo del gusto per la scoperta, della curiosità, dell'intraprendenza, della possibilità di commettere errori, della sperimentazione e della capacità propositiva che contraddistinguono gli ordini scolastici primari

(scuola dell'infanzia e scuola elementare) e, più in là nel tempo, quelli della formazione superiore, universitaria e universitaria professionale. Questo non significa sostituire le cosiddette materie MINT (scienze matematiche, informatiche, naturali e tecniche) con discipline più artistiche, culturali, umanistiche o corporali. E non si tratta nemmeno di impartire lezioni di imprenditorialità. Quanto piuttosto implementare una serie di attività, a prescindere dalla materia e dalla disciplina, atte a mantenere accese tra i nostri giovani e giovanissimi quelle caratteristiche tipiche dell'intraprendenza che sono in ognuno di noi fin dalla nascita, ma che necessitano di essere continuamente coltivate e stimolate. Con il concordato Harnos si sono aperti alcuni spiragli interessanti per sperimentare anche alle nostre latitudini percorsi formativi integrati che stanno dando



frutti interessanti in molti Paesi, europei e non. È necessario sviluppare una visione dell'apprendimento che non si esaurisca in una serie di attività formative, bensì concepisca lo sviluppo di competenze quale processo costituente della vita nella sua quotidianità. Ne discenderà una maggiore attenzione verso i contesti di apprendimento esperienziali, flessibili e collaborativi, nei quali il docente assume un ruolo di coach e lo studente quello di co-produttore di conoscenze e competenze, anche attraverso la combinazione di esperienze formative con proposte di divertimento, gioco, tempo libero (edutainment), studi di casi semplici, visite aziendali, partecipazione culturale e di sviluppo di competenze personali. L'insegnamento, quindi, visto e considerato come un'attività creativa e non solo come un semplice trasferimento di concetti. Si tratta, in un certo

senso, di adottare un metodo socratico e maieutico, dove il processo è anteposto al contenuto, al fine di stimolare la riflessione, il pensiero personale del discente e di far emergere tutto il suo potenziale.

**Il ruolo delle aziende.** Le aule di scuola e i centri di formazione non sono le uniche palestre dove esercitare le attitudini e i comportamenti intraprenditoriali. Un ruolo fondamentale, in tal senso, lo giocano sicuramente anche le aziende. Stimolare, promuovere e allenare di continuo le attitudini intraprenditoriali in azienda significa disegnare e mettere in atto una strategia fatta di partecipazione, condivisione, motivazione, incentivazione, sperimentazione, formazione interna continua, delega di responsabilità, ecc. Facendo leva su questi pilastri strategici, attraverso molteplici misure ed attività, si possono scontare importanti effetti sulla produttività, sulla redditività, sull'innovazione; dunque sulla creazione e lo sviluppo del valore aziendale. Le misure e le attività hanno un costo. Tuttavia, il costo del 'non fare' a volte può essere più elevato di quello del fare. Si provi solo ad immaginare di gestire un'azienda e volerla far crescere con persone demotivate, disincentivate, che non si sentono parte dell'azienda se non come risorse produttive, che avversano il cambiamento, che sviluppano ed esprimono attitudini e comportamenti esattamente agli antipodi di quelli imprenditoriali.

**Palestre di vita.** Aule di scuola e aziende sono palestre di vita fondamentali per lo sviluppo personale e professionale. Questi sono i canali attraverso quali promuovere, sviluppare e allenare le attitudini, i comportamenti e le competenze imprenditoriali durante tutto l'arco della vita formativa e professionale. Si tratta sicuramente di una sfida difficile, ma non impossibile se vi è convinzione, motivazione e coerenza tra quanto auspicato a gran voce e quanto effettivamente realizzato. In un primo tempo, questa concretizzazione potrebbe tradursi in progetti pilota e sperimentazioni specifiche. Qualcosa si sta muovendo anche nel nostro Cantone ma sarebbe auspicabile un aumento degli sforzi e un'accelerazione dei processi.

**Siegfried Alberton  
e Andrea Huber**