

Prefazione

di Nicola Negri

Passata la fortuna dei distretti industriali, la competizione internazionale e l'ingresso nella Unione Economica e Monetaria (UEM) rendono indispensabile accrescere la capacità della manifattura italiana di competere sulla qualità del made in Italy, abbandonando le sempre più affollate vie della crescita basate sul risparmio dei costi. Se questo salto non avviene, l'Italia, pur restando ai primi posti come potenza manifatturiera, continuerà a essere bloccata, come gli altri c.d. capitalismi mediterranei, in una situazione che viene definita di *insicurezza senza competitività*¹. Certamente il salto dipende da una maggior efficacia delle politiche pubbliche per lo sviluppo e da una ripresa degli investimenti delle imprese in particolare in R&S². Nondimeno è altrettanto importante che le imprese recuperino capacità innovativa. In questo volume si mettono sul tappeto – rivolgendosi in particolare alle piccole e medie imprese – i problemi posti da tale recupero e si sviluppa la discussione sulle strategie per risolverli.

Secondo Roberto Di Monaco e Silvia Pilutti fra i più gravi problemi da affrontare c'è il fatto che l'introduzione di innovazioni nella manifattura italiana è frenato dal persistere di una concezione del management di tipo gerarchico-burocratico, basata sulla separazione della programmazione e controllo dei processi lavorativi dalla loro esecuzione. La questione si pone anche per le piccole medie imprese dove la cultura gerarchico-burocratica giustifica – scrivono gli autori – le classiche posture informali del tipo *il capo sono io*. Il libro si sofferma sugli effetti negativi di questa cultura in termini di deresponsabilizzazione e demotivazione dei dipendenti. Inoltre mostra come la

¹ Burroni L., *Capitalismi a confronto. Istituzioni e regolazione dell'economia nei paesi europei*, Bologna, il Mulino 2016.

² *ivi*, 179-80.

sua diffusione abbia frammentato l'implementazione dei modelli *High Performace Work System* rilevanti per il potenziamento della capacità innovativa in regimi di concorrenza sulla qualità. Nel libro si sostiene che per sbloccare il sistema occorrerebbe superare innanzitutto il modello della c.d. leadership *transazionale* con forte orientamento manageriale centrato sulla regolazione della cooperazione attraverso controlli, nonché incentivi positivi e negativi. Tuttavia, come si vedrà in seguito, si critica anche il modello della leadership *trasformativa* che fa leva sul potere carismatico del leader. Se non basta un capo carismatico alla cui esistenza la sociologia classica ha spesso collegato la possibilità di introdurre l'innovazione negli ordinamenti esistenti, verso dove bisogna allora andare per sviluppare innovazione nel sistema produttivo italiano?

Gli autori propongono come *nuovo orizzonte*, l'estensione a tutti i livelli di impresa del modello della c.d. *leadership condivisa*. Secondo tale modello la leadership si stacca – per così dire – da un singolo ruolo formale o da una persona dotata di carisma, per diventare una dimensione emergente da «un processo dinamico collettivo tra gli individui all'interno di gruppi e reti per i quali l'obbiettivo è di guidarsi l'un l'altro al raggiungimento degli obbiettivi del gruppo, dell'organizzazione o di entrambi». L'impresa, applicando questo modello in ogni suo ambito riuscirebbe a integrare i due requisiti indispensabili, secondo Di Monaco e Pilutti, della sua capacità innovativa: quello della leadership e quello della cooperazione attiva di tutti i partecipanti alla performance produttiva. La definizione adottata per questo modello esteso di leadership condivisa – che dà il titolo al libro – è quello di *leadership distribuita*. Vediamolo più da vicino.

Nel libro si propone l'immagine della squadra di rafting quale allegoria della leadership distribuita. L'allegoria si regge sul fatto che nel momento dell'azione il leader di una tale squadra non è distinguibile: «[t]utti gridano se vedono un pericolo, tutti remano per tenere la corrente, tutti dicono al vicino cosa fare se dal loro punto di osservazione si vede qualcosa di utile». Restando sul tema della navigazione le caratteristiche che rendono il modello decentrato di leadership adatto a promuovere i processi innovativi possono essere messe in risalto confrontando l'allegoria del rafting con l'allegoria del canottaggio utilizzata da Paul Milgrom e John Roberts per rappresentare due altri modelli organizzativi dei processi economici³. Nel caso del canottaggio il problema cruciale è quello del coordinamento efficiente: è cruciale che tutti i membri della squadra svolgano la vogata nello stesso momento seguendo il ritmo richiesto dalla situazione. Il primo modello organizzativo trattato da Milgrom

³ Milgrom P. e Roberts J., *Economia, organizzazione e management*, Bologna, il Mulino 1994, pp. 147-148.

e Roberts per conseguire questa sincronizzazione è quello, noto a tutti, del timoniere che impone il ritmo ai vogatori «segnalando a voce alta il momento preciso in cui deve essere effettuata la vogata». E' il modello di decisione centralizzata proprio di quella cultura burocratica-gerarchica del management che costituisce, come si è visto, uno dei principali bersagli critici del volume per i suoi intrinseci effetti di demotivazione e de-responsabilizzazione dei subordinati. Questi rischi forse nel caso del canottaggio non sono in prima fila. In effetti il deterioramento delle motivazioni dei vogatori è meno probabile giacché i loro interessi sono per definizione perfettamente allineati a quelli del timoniere: tutti fanno parte della squadra e tutti sono interessati a vincere. Milgrom e Roberts tuttavia mettono in evidenza un altro grave rischio del modello, connesso al fatto che il timoniere «può solo cercare di immaginare il grado di stanchezza dei membri dell'equipaggio» e quindi sbagliarsi nel dare il ritmo; in tal caso l'equipaggio arriverà sfiancato allo sprint finale e perderà la gara (possiamo qui prescindere dalle tecnologie di controllo oggi disponibili per evitare questo rischio). A complemento dei ragionamenti sviluppati nel volume emerge così un altro difetto tipico dei modelli di decisione centralizzata, cioè la difficoltà del superiore di accedere a rilevanti informazioni note solo ai subalterni: non solo quelle relative alla loro usura fisica e stress ma anche quelle relative al deterioramento del loro impegno e delle loro emozioni, nonché ai loro *saperi* taciti che potrebbero essere utili a migliorare la qualità delle performance. Questo difetto conferma che tali modelli – come si legge nel volume – tendono allo spreco di risorse umane.

Considerati i limiti dei modelli di decisione centralizzati, Milgrom e Roberts presentano una seconda possibilità di sincronizzare l'azione dei vogatori. Il timoniere potrebbe comunicare ai rematori il prezzo per una unità aggiuntiva del loro sforzo in ogni dato momento. I vogatori sceglieranno la loro azione – cioè venderanno o meno il loro sforzo – tenendo conto del prezzo offerto e della personale informazione sulla loro condizione fisica. È il modello di decisione decentrata del mercato. Secondo questo modello la corretta individuazione dei prezzi sarebbe potenzialmente in grado di garantire il coordinamento nella erogazione dello sforzo reso necessario dalla situazione, evitando il rischio di far scoppiare alla distanza i vogatori. Il prezzo accettato, se corretto, tiene infatti conto di tutte le informazioni rilevanti comprese quelle note solo ai vogatori sulla loro resistenza. Peccato che si tratti di un modello del tutto accademico impraticabile per vari motivi di cui il più ovvio è il tempo che i prezzi richiederebbero per essere definiti e comunicati. Ai fini del discorso che si sta qui abbozzando possiamo però mettere tra parentesi anche l'irrealismo del modello del mercato ed esaminare in dettaglio e con intenti puramente euristici le differenze fra il *sistema rafting* proposto nel libro e il

sistema canottaggio sotto il profilo di entrambe le modalità di organizzarne il funzionamento stilizzate da Milgrom e Roberts.

La prima differenza riguarda il contesto in cui i battelli si muovono. Nel caso del canottaggio è un tranquillo fiume che pone pochi problemi (qualche corrente, qualche vortice) ai fini della definizione della strategia di gara. Si tratta di problemi gestibili sempre dalla stessa posizione: quella del timoniere. Nel caso del rafting il contesto è quello dinamico e instabile di un torrente impetuoso. Nelle rapide, si potrebbe dire, non solo la struttura delle opportunità per una navigazione stabile e più veloce possibile cambia velocemente ma per esaminarla e vedere il *da farsi* occorre cambiare la posizione di chi osserva il torrente: quindi tutti i rematori sono chiamati a gestire la situazione. In questa situazione è molto più difficile che un unico centro riesca a definire in modo efficiente chi fa che cosa e quando.

Le differenze dei contesti messe in luce dal confronto delle due metafore rendono bene la specificità dei problemi che le imprese devono affrontare per introdurre innovazione. Sono problemi molto più vicini a quelli posti dalla navigazione in un torrente. Le imprese – come emerge in più punti di questo volume – devono infatti fronteggiare situazioni analoghe a quelle che Douglas North definisce di «incertezza in un mondo non-ergodico». In queste situazioni il problema di chi agisce non è più *solo* quello della incertezza ma del riprodursi di nuove *forme di incertezza* generate dall'imprevedibile cambiamento delle relazioni nel sistema in cui opera. Dato il cambiamento delle forme dell'incertezza le rappresentazioni (valori, norme e convenzioni) che fino ad un dato momento hanno orientato in modo ottimale le scelte non servono più e occorre cambiare punto di vista per individuarne di nuove⁴.

La seconda differenza riguarda ciò che capita nelle imbarcazioni. Nel *sistema canottaggio* ciascun rematore, sentito l'ordine del timoniere o, in alternativa, il prezzo dal lui proposto, sa (sceglie) cosa fare senza bisogno di comunicare con il vicino. Perciò il coordinamento si configura come *un effetto ambientale*: i vogatori sincronizzano la remata *sotto* i messaggi del timoniere così come – per usare una immagine di Peter Hedström – i passanti aprono simultaneamente l'ombrello – senza parlarsi – sotto la pioggia, quando comincia a scrosciare⁵. Di conseguenza vale anche che il *sistema canottaggio*, sia esso regolato con ordini o con prezzi, è in grado di risolvere i suoi problemi in modo atomistico, senza ricorrere a contatti diretti fra i subordinati⁶. Non c'è alcun bisogno di relazioni sociali, per esempio di fiducia o stima, fra questi. Spiccano qui le caratteristiche tipiche di tutti i modelli di leadership

⁴ North D. C., *Capire il processo di cambiamento economico*, Bologna, il Mulino 2006, pp. 43 - 44.

⁵ Hedström P., *Anatomia del sociale. Sui principi della sociologia analitica*, Bologna, il Mulino 2006, pp. 58-60.

⁶ Granovetter M., «L'azione economica e le strutture sociali: il problema del radicamento», in N. Addario e A. Cavalli, *Economia, politica e società*, Bologna, il Mulino 1990, pp. 339 - 69. Vedi p. 343.

transazionale, da quelli gerarchici a quelli più decentrati: i flussi comunicativi rilevanti sono tutti top-down, dal superiore ai dipendenti; quelli orizzontali fra subordinati sono funzionalmente irrilevanti. Al più la socialità funziona come rinforzo che consente risparmi sui costi di controllo o degli incentivi; in sua assenza è però sempre possibile progettare modi alterni di regolazione che altro non pretendono dagli attori se non di essere egoisti e razionali. La situazione del rafting è molto diversa. Qui l'equipaggio non può agire senza che ciascun membro avverta all'occorrenza il vicino sul *da farsi*. Il sistema non può gestire i continui problemi presentati dal torrente con comportamenti atomistici inzializzati da informazioni calate dall'alto di un unico centro. Il coordinamento richiede interazioni orizzontali; occorre che i membri della squadra si parlino. Inoltre queste interazioni tanto più sono efficaci quanto più appoggiano su una rete di relazioni sociali basate sulla reciproca considerazione o fiducia. Le relazioni sociali fra i membri della squadra sono dunque costitutive del coordinamento; quest'ultimo è *socialmente radicato* e non potrebbe non essere così giacché attraverso gli scambi orizzontali non circola solo o tanto informazione quanto influenza. È infatti cruciale per il funzionamento del *sistema rafting* che, a fronte del continuo cambiamento della struttura delle opportunità, ciascun membro che si trova nella posizione più adatta per vedere il *da farsi* possa, in quanto considerato degno di fiducia dai compagni, esercitare influenza su essi, ovvero possa trasformarli provvisoriamente in *seguaci* che seguono le sue indicazioni, senza sentire l'esigenza di verificarne a-priori la loro oggettiva verità⁷. Simmetricamente è essenziale che ogni membro, considerando ogni altro compagno come degno di fiducia, possa lasciarsi influenzare da lui, ovvero possa diventare, provvisoriamente, un suo seguace. Questa possibilità di influenza reciproca è indispensabile in un ambiente come quello del torrente dove l'individuazione delle opportunità richiede una continua reinterpretazione della situazione, attraverso la mobilitazione dei punti di vista di tutti. È per la presenza di circolazione orizzontale dell'influenza, cioè fra pari, che la squadra di rafting costituisce una allegoria del tutto appropriata della leadership distribuita. Sappiamo infatti, con Talcott Parsons⁸, che è la capacità di esercitare influenza a distinguere il leader dal *superiore* e, potremmo aggiungere, dalle semplici *parti* di un contratto. Ora, sul battello impegnato nel rafting questa capacità è, appunto, *distribuita* fra tutti: all'occorrenza tutti possono influenzare gli altri, quindi porsi come leader ed essere riconosciuti come tali.

⁷ La Valle D., *Denaro, prestigio e regolazione sociale. Mercato senza capitalismo*, Bologna, il Mulino 1992, pp. 78 - 80.

⁸ *ibidem*.

Si coglie così la profonda differenza – su cui ci si sofferma a lungo nel libro – fra il modello di leadership distribuita e la figura weberiana di leader carismatico che ispira il già richiamato modello della *leadership trasformazionale*. Il leader carismatico di Weber infatti lega a sé i seguaci influenzandoli con le sue profezie sulla base di relazioni di fiducia unidirezionali bottom-up. Così li pone in una posizione di dipendenza passiva, anziché conferire loro personale e autonoma capacità di influenza e quindi possibilità di essere riconosciuti a loro volta come leader.

Anche dal punto di vista di ciò che accade nei battelli le differenze che emergono dal confronto fra il *sistema rafting* e il *sistema canottaggio* rendono bene la specificità dei problemi posti dall'esigenza di introdurre innovazione nelle imprese, mostrando come questi siano molto più simili a quelli posti dal torrente. Di Monaco e Pilutti, illustrando la natura *dialogica* dei processi da cui l'innovazione scaturisce, rilevano infatti come la comunicazione nel loro ambito sia ben lontana da essere costituita da flussi top-down di ordini o semplici informazioni emessi da un unico centro. La comunicazione riguarda scambi orizzontali di *idee* e *ipotesi* sui problemi da affrontare fra persone con esperienze e conoscenze eterogenee sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Se l'attivazione della pluralità dei punti di vista dei membri della squadra è indispensabile nel rafting, l'eterogeneità delle conoscenze accessibili da un'impresa costituisce un *capitale culturale* indispensabile all'impresa per l'innovazione. Gli autori sottolineano che per attingere da questo capitale culturale e cumularne ulteriormente i soggetti coinvolti nei processi innovativi devono essere dotati di capacità di ascolto, di adattamento a linguaggi diversi nonché essere attivi nel promuovere diversi e nuovi punti di vista. Si nota inoltre che le conoscenze a cui è necessario attingere spesso non sono codificate e quindi risultano inseparabili da chi le possiede. Perciò la loro circolazione e ricomposizione richiede il potenziamento dei contatti orizzontali faccia a faccia interni ma anche esterni alle singole imprese. È necessaria dunque una «ricca e solida struttura di relazioni orizzontali», ovvero un *capitale sociale* costituito da reti di contatti fra persone interne ed esterne alle singole aziende, con buone capacità comunicative in presenza di linguaggi diversi. In sintesi come nel *sistema del rafting* e a differenza di quello del canottaggio, la navigazione lungo i processi innovativi richiede team di persone in diretto contatto, tutte impegnate e in grado di comunicare fra loro da diversi punti di vista.

Nel libro si mostra infine che la *navigazione* nei processi innovativi richiama quella nel torrente anche per il contenuto delle comunicazioni fra i partecipanti all'azione. I dialoghi nei processi innovativi non riguardano infatti soltanto aspetti tecnologici ma anche i nuovi significati dei prodotti e per

riflesso delle stesse aziende. Con riferimento a Luc Boltansky e Laurent Thévenot si potrebbe dire che l'innovazione comporta inedite *giustificazioni* delle merci sulla base di nuovi valori (per esempio compatibilità ambientale, conformità alle tradizioni locali, estetica, etc.)⁹, tali da rinnovare le relazioni con i consumatori sia sul piano simbolico sia su quello economico dei prezzi (si pensi al salto compiuto dai prezzi del vino connesso ai nuovi significati acquisiti dal suo consumo). Perciò nella comunicazione generatrice di innovazione sono centrali gli sforzi creativi dei partecipanti volti al reciproco convincimento circa la necessità di prendere posizione a favore di nuove visioni culturali. Il fondamento empirico di queste visioni spesso è opaco e approssimativo. Perciò i dialoghi consistono in *conversazioni interpretative*¹⁰ che chiamano in causa fiducia e considerazione reciproca. Come nel caso della squadra di rafting anche le reti attraverso le quali si confrontano le idee sui processi innovativi devono avere caratteristiche tali da consentire la circolazione orizzontale della influenza. Come notano Mathijs de Vaan, David Stark e Balazs Vedres in gruppi culturalmente eterogenei la possibilità di influenzare, di dire «fidati...», è essenziale per mantenere le tensioni creative fino a quando non si arriva a una nuova combinazione creativa¹¹.

Smontando analiticamente la metafora del rafting attraverso il confronto con quella del canottaggio si arriva così a cogliere tutta la complessità del modello di leadership distribuita proposto da Di Monaco e Pilutti. Balza agli occhi come l'azione economica collettiva della leadership distribuita sia radicata in una struttura sociale molto più articolata di quella che rende possibile l'emergere della leadership carismatica weberiana. Quest'ultima è una struttura centro-periferia. Infatti, secondo il modello weberiano, sono i soggetti che vivono *appartati* in periferia che restano in grado di meravigliarsi degli eventi, quindi porsi interrogativi su di essi e trovare per loro nuovi significati. La capacità di trovare nuovi significati è invece, per Weber, poco sviluppata in chi vive al centro, ovvero «[...] in territori saturi di cultura, e che è coinvolto nella loro tecnica». Costui non è portato a porre troppe questioni al mondo «[...] così come un bambino abituato a viaggiare ogni giorno su un tram – scrive Weber – non si chiederebbe da solo come esso propriamente faccia a venir messo in movimento»¹². La struttura che permette l'esercizio della leadership distribuita, così come profilata nel volume, è invece una struttura policentrica costituita da molteplici sfere sature di cultura e tecnica, messe in tensione da soggetti

⁹ Boltansky L. e Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard 1991.

¹⁰ Ramella F., *Sociologia dell'innovazione economica*, Bologna, il Mulino 2013, pp. 52 -53.

¹¹ De Vaan M., Stark D. e Vedres B.(2014), «Creatività , innovazione e reti sociali», *Stato e mercato*, 102, pp. 307 -340. Vedi p. 318.

¹² Weber M., *Sociologia della religione*, Milano, Edizioni di Comunità 1982, vol. II, p. 572.

avvezzi a confrontarsi con l'eterogeneità. I contesti *possibilitanti* – per riprendere un termine richiamato nel libro – in cui la leadership può essere distribuita non sono *periferici* ma – come sostengono anche Mathij de Vaan, David Stark e Balazs Vefres – sono quelli della *diversità cognitiva*¹³.

Gran parte del libro è dedicato a mostrare che l'emersione di queste strutture sociali policentriche e ricche di diversità cognitiva, nonché la loro tenuta nel tempo, richiedono appropriate strategie per sfruttare situazioni ambivalenti. Per esempio un mercato del lavoro fluido in cui le persone transitano fra più esperienze lavorative può agevolare la formazione delle competenze necessarie per cumulare e sfruttare un capitale di esperienze e conoscenze eterogenee. È necessario però evitare, con appropriati interventi regolativi e di messa in rete delle imprese, che la fluidità si trasformi in carriere professionali interrotte. Sempre per esempio, la formazione di ambienti polifonici in cui diverse esperienze si confrontano può essere supportata dalla sensoristica intelligente che moltiplica la disponibilità di dati sui processi produttivi e di consumo. Occorre però garantire modalità di accesso alla nuova conoscenza tali da alimentare veramente i flussi di comunicazione orizzontali a vari livelli dell'impresa. Infine è vero che la leadership distribuita potrebbe sfruttare le sinergie fra esposizione alla diversità delle esperienze/conoscenze e potenziamento della capacità di dialogo. Tali sinergie richiedono tuttavia ambienti di lavoro appropriati sia a sostenere le motivazioni delle persone sia ad accrescere le loro capacità. Perciò la costruzione delle condizioni che consentono di distribuire la leadership deve avvalersi di una vasta gamma di politiche organizzative sulle quali si polarizza lo sforzo analitico degli autori. Viene così messa a fuoco la rilevanza delle politiche di valorizzazione delle persone e delle loro relazioni, di collegamento fra le imprese, nonché di ri-orientamento di regole formali e informali. Alla fine del volume il lettore troverà una guida per il loro check-up.

¹³ De Vaan M., Stark D. e Vedres B, *Creatività, innovazione e reti sociali*, cit., p. 314.