

## INNOVAZIONE

# Innovazione come attitudine: leadership, cultura e capitale umano nell'era della complessità

Roberto Panzarani

**I**n un mio libro di alcuni anni fa, *Il viaggio delle idee* (Franco Angeli), scrivevo che l'innovazione non è solo un fatto tecnico, un metodo rigido che determina il successo di un'idea, di un'intuizione, di una proposta, è piuttosto il frutto di un'attitudine mentale, di una predisposizione psicologica che va alimentata con la ricerca, il confronto, lo scambio di più punti di vista.

E nonostante siano tanti anni che si parla di innovation management, oggi più che in passato, la governance dell'innovazione richiede la necessità di colmare la distanza che purtroppo ancora esiste tra la realtà della ricerca, il mondo accademico e il mondo delle imprese. Tutto quello che si sta facendo nel campo dell'innovazione ha però sicuramente bisogno di un momento di sintesi, di riflessione, di analisi: da un lato possiamo distinguere un'innovazione tecnologica nel senso più forte del termine, dall'altro si apre uno scenario diverso, basato non tanto su grandi presidi di carattere tecnologico, quanto sulle



risorse e sui giacimenti di creatività. Vi sono contesti nel mondo dove l'innovazione permea la vita di ogni giorno, penso alla Silicon Valley, dove sono stato di nuovo recentemente. Sembra di trovarsi di fronte a un altro mondo. Centinaia di aziende lavorano integrandosi.

È un'ulteriore testimonianza del fatto che nella realtà americana l'innovazione tecnologica è il drive di tutto, fa parte della cultura

diffusa, è entrata nel tessuto sociale.

Se ci chiedessimo come stanno cambiando le nostre aziende, noteremmo come la realtà sia in continua evoluzione.

Mentre per anni il modello aziendale ha costituito un mito indistruttibile per tutto ciò che concerne l'organizzazione, ora le aziende prendono sempre più spunto da concetti e da forme organizzative tipici. Già Tapscott e Williams

in Wikinomics<sup>1</sup> e in Macrowikinomics<sup>2</sup> avevano parlato di questo, ma oggi termini come «empatia organizzativa», «business collaboration», «community» entrano direttamente nel linguaggio aziendale.

È ormai appurato che, se non si costruisce un ecosistema in cui coevolvono i nostri collaboratori, i nostri fornitori e i nostri clienti, in futuro – data la complessità del nostro mondo fatto di innovazione tecnologica

1 Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Rizzoli Etas, Milano 2007.

2 Tapscott D., Williams A.D., *Macrowikinomics. Riavviare il sistema: dal business al mondo*, Rizzoli Etas, Milano 2010.



rapidissima e globalizzazione – non sarà difficile fare business, ma sarà semplicemente impossibile.

Ecco quindi che l'azienda, come dicono Tapscott e Williams, sarà costituita da «una serie di 'reti di capitale umano' sempre più distribuite – collaborative e basate sull'organizzazione autonoma – che traggono conoscenze e risorse dall'interno come dall'esterno<sup>3</sup>».

Per mantenere la propria competitività globale, bisognerà monitorare gli sviluppi del business sul piano internazionale e attingere a un bacino globale di talenti molto più ampio.

Le alleanze globali, i mercati del capitale umano e le comunità dedite alle peer production consentiranno di accedere a nuovi mercati, idee e tecnologie.

Sarà necessario gestire le risorse umane e intellettuali superando i confini culturali, disciplinari e organizza-

tivi. Per prosperare, le imprese dovranno conoscere il mondo, compresi i mercati, le tecnologie e le persone.

Per fare questo anche la leadership deve essere in equilibrio tra autorevolezza e compassione.

In una cultura organizzativa sana i leader hanno le idee chiare su cosa aspettarsi dal team e mentalizzano come e quali cose potrebbero andare male, anticipando quegli ostacoli. Si possono ottenere risultati ottimali quando si percepisce l'attività lavorativa come un miglioramento e non come un'umiliazione.

Responsabilità e compassione è un gioco di equilibri che i bravi leader devono saper giocare. La vera sfida delle imprese, in un mercato così complesso, è saper utilizzare al massimo il capitale intellettuale presente al loro interno.

Solo un esercizio consapevole della leadership darà

loro questa possibilità.

Ormai l'organizzazione assomiglia a un organismo ad alto livello di complessità, in cui le singole parti (strutture, ruoli) sono sistemi aperti che svolgono funzioni specializzate ma anche funzioni in base ad ambiti di autonomia, sono collegate in una rete di scambi informativi ed economici e interagiscono tra loro sulla base delle regole del gioco, influenzate anche da loro stesse: esse si modificano sia per processi di adattamento all'ambiente esterno sia per input interni.

Gli uomini sono risorse del sistema, non solo risorse da utilizzare; il rapporto tra attore e sistema è definito da una continua dialettica tra cooperazione e conflitto, fra partecipazione e distanza. Competenza e managerialità sono interne al modello.

Soprattutto oggi, nell'era dell'intelligenza artificiale, la sfida principale del-

le organizzazioni è saper utilizzare al meglio il loro capitale intellettuale, motivandolo. Le imprese dovrebbero prendere più a cuore quanto la scienza della motivazione umana ha da dire soprattutto sulla dinamica delle motivazioni esterne e di quelle interne. Abbiamo bisogno di un approccio totalmente nuovo, basato sulla motivazione interna, sul desiderio di fare cose perché hanno senso, perché ci piacciono, perché sono interessanti, perché fanno parte di qualcosa di importante.

In questo contesto la formazione giocherà un ruolo importantissimo proprio per creare quella "cultura dell'innovazione" ancora così difficile da trovare in molte organizzazioni.

Un'ultima cosa, l'innovazione viaggia, le ultime prese di posizione dell'attuale amministrazione americana stanno mettendo in crisi quel modello di successo sopra delineato, si aprono quindi spazi importanti per l'Europa che dovrebbe essere in grado strategicamente di attrarre quei cervelli in fuga dagli Stati Uniti.

Speriamo che questa volta l'Europa sappia cogliere questa inaspettata opportunità.

**Roberto Panzarani**  
Past president AIF.

Copyright © FrancoAngeli  
This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial – No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see: <http://creativecommons.org>

3 Tapscott D., Williams A.D., Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo, cit.