

MANAGER DEL FUTURO/2. Roberto Panzarani, esperto di management della complessità

Business collaboration

L'economia della conoscenza presuppone un modello collaborativo di sviluppo, che va insegnato innanzitutto formando il management e le classi dirigenti alla globalità. Vi spiego come

di Massimiliano Cannata

“**U**n'economia basata sulla conoscenza avrebbe bisogno di altri modelli di business, fondati sulla collaborazione e la competizione. Oggi non a caso si parla di *coopetition* per definire il paradigma di un capitalismo che deve ancorarsi a due valori essenziali: la ricerca e l'innovazione e il confronto tra ingredienti indispensabili che ci servono per sopravvivere. Non è vincente la logica della conquista fisica dei territori, fondata sulla logica militare che ha spinto l'Occidente a ingoiare la diversità mortificando le culture, piuttosto – ce lo ricorda un pensatore come **François Jullien** – è la *trasformazione silenziosa*, la capacità di adattarsi ai mutamenti che può far capitolare l'avversario e aprire una prospettiva all'impresa che deve affrontare questo secondo tempo della globalizzazione”. Roberto Panzarani ha le idee chiare su quello che c'è da fare nel dopo crisi. Docente di Psicologia delle Organizzazioni all'Università dell'Aquila, è uno dei massimi esperti di management della complessità. Nella sua attività di formatore agisce nel contesto di un network internazionale, costituito da autori quali Chris Meyer, Jonh Low, Stuart Kauffman, Nicholas Negroponte. *Innovazione e Business Collaboration* (Palinsesto Editore) è il suo ultimo saggio, in cui le parole chiave sono: mutamento, empatia, solidarietà, umanesimo tecnologico.

Professore puntiamo la nostra attenzione sulla strategia che l'impresa deve osservare per uscire da questo “secondo '29”. Da dove bisogna cominciare?

Bisogna superare il nostro modello di business basato sull'avidità e l'ignoranza, che ha generato una miscela esplosiva che sta distruggendo il pianeta. Siamo in un'economia della conoscenza che presuppone un modello collaborativo, che è l'esatto contrario del capitalismo selvaggio, che si è affermato nell'ultimo scorcio del millennio. Dobbiamo prima di tutto formare il management e le classi dirigenti alla globalità. Ce l'ha insegnato il metodo della complessità negli scritti di Edgar Morin, che ha sostenuto l'efficacia di un messaggio educativo che cresce e si realizza nella dimensione di una piattafor-

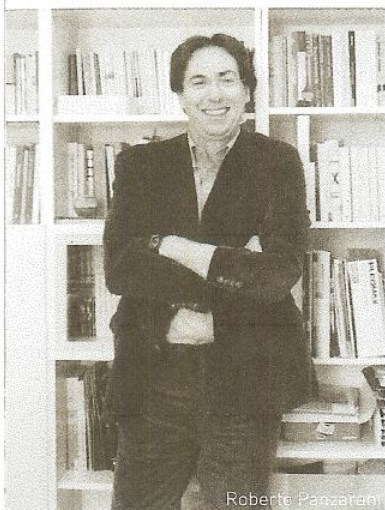
ma relazionale, non gerarchica, ma continuamente permeabile rispetto alle sollecitazioni che provengono dal contesto socio-economico. Non dimentichiamo che le aziende che hanno superato il guado sono quelle che hanno interpretato i tempi difficili e hanno saputo fare proprio il mutamento.

Il suo approccio tende a rivalutare l'individuo nell'organizzazione. Con quali conseguenze?

Il metodo della *business collaboration* impone l'attenzione alle *biografie individuali*, che non sono semplicemente i *curricula*. Il riferimento all'ultimo Ulrich Beck, di *Costruire la propria vita*, è d'obbligo, in particolare in relazione al concetto del rischio, non solo in senso manageriale ma ontologico. Al centro della pratica del formatore c'è il singolo attore in rapporto alla biosfera, in una triplice dimensione che oltre alle categorie heideggeriane dell'*essere* e del *tempo*, aggiunge la cruciale realtà dell'*oikòs*, cioè dell'abitare in un universo sostenibile.

Un formatore deve appropriarsi di una molteplicità di linguaggi per decodificare il fitto intreccio di problematiche che caratterizzano il nostro tempo. In concreto come deve operare per formulare un messaggio educativo comprensibile?

Occorre lavorare sulla particolare tipologia dell'innovazione manageriale. Bisogna anche dire che nella logica della *business collaboration* è la concezione interdisciplinare dello sviluppo che orienta il progetto for-



Roberto Panzarani



mativo. Come insegna Gary Hamel nel *Futuro del management*, è importante creare occasioni e opportunità perché le menti si possano aprire. Prodotti e processi si innovano con azioni e procedure che hanno un risvolto tecnico-pratico. L'innovazione manageriale si nutre di emozioni, sensibilità, cultura, flessibilità, che sono qualità mentali che hanno una radice immateriale. In questa chiave si comprende cosa vuol dire utilizzare il viaggio, il *learning tour* per vedere i luoghi dell'innovazione e per capire cosa hanno fatto gli altri per andare incontro al futuro, in una logica di *benchmark* positivo.

Cosa significa osservare altri "mondi" sul piano dell'evoluzione e della crescita del capitale umano?

Vuol dire una cosa semplice e rivoluzionaria: *cambiare le persone*. Negli ultimi due anni con il network cui faccio riferimento abbiamo visitato più di sessanta aziende innovative nel mondo. Dall'Europa del Nord, penso alla Lego per citare un esempio, alla Philips, al *Center Innovation* della Procter and Gamble di Cincinnati, fino al cuore di Microsoft e della Boeing, abbiamo studiato come vivono i processi di innovazione, in rapporto al divenire sociale e storico. Questi momenti esperenziali, che hanno prima di tutto una grande presa emotiva, presentano delle ricadute sulla progettazione. Le persone lavorano, infatti, su quello che hanno visto e producono un *business plan delle idee all'interno della loro realtà aziendale*. Business plan che, come ha dimostrato un veloce processo di verifica, ha generato importanti cambiamenti dando un diverso volto alle organizzazioni.

Con quali levè si può intervenire per generare innovazione nelle organizzazioni?

Stiamo parlando di un processo, non di una singola azione, che si può realizzare sulla base di un percorso propedeutico che si esplicita nella creazione di una massa critica favorevole al cambiamento. Soprattutto per le aziende che ancora si basano

su modelli organizzativi di tipo gerarchico, fortemente burocratizzati, il bisogno di rafforzare una comunicazione reticolare che faciliti la diffusione e l'elaborazione di idee è molto importante. Non dimentichiamo che velocità, immaterialità e connessione sono le componenti della *Trinity* che caratterizza la *Blur economy*, teorizzata da Chris Meyer, che rimane il modello più cogente per spiegare le implicazioni legate all'applicazione del paradigma Internet nelle organizzazioni produttive.

Il management di casa nostra continua a essere al centro di molte critiche. Chi ha risposto meglio agli stimoli della formazione globale?

La reazione è stata fortissima. Aderire alla metodica della formazione globale implica, infatti, una risposta emotiva molto alta. Vedere il mondo con "occhi diversi", come insegna Seneca, è fondamentale. Aprire non solo la mente ma anche le porte delle organizzazioni è la chiave per reggere alla competizione. Inoltre abbiamo registrato la nascita di rapporti di business collaboration fra le aziende visitate, con l'importante conseguenza che l'indotto diventa un volano per il business. Banche, aziende di servizi nel settore delle tlc e della comunicazione, alcuni ambiti dell'industry e del terziario hanno dato segnali importanti.

Rimaniamo ai contesti territoriali che pure in tempi di globalizzazione stanno riemergendo con forza e identità. Esistono degli ambiti che hanno saputo sfidare la crisi, che vale la pena visitare?

In assoluto la Silicon Valley rimane un "luogo di elezione" per chi vuole fare innovazione. Quando eravamo ancora dentro la crisi, in quel contesto è partito il volano della green economy, che ha generato nella prima parte del 2010 un milione e mezzo di posti di lavoro. Inutile sottolineare che l'Italia ha cominciato a pubblicizzare le prime auto ecologiche con molto ritardo. Malgrado gli Usa rimangano in qualche modo i protagonisti negativi della

crisi, sono stati i primi a cercare nuovi modelli. In tempi brevissimi anche l'Italia dovrà confrontarsi con strategie nuove di sviluppo, ma non sappiamo - e lo dimostra il dibattito giornalistico - su cosa puntare e investire. Le energie rinnovabili cambieranno il mondo, purtroppo il tema continua a essere latitante, è sparito dall'agenda politica.

Quello che descrive è un passaggio cruciale della società della conoscenza e dell'ecosistema della formazione. Quali sono le conseguenze di questo cambiamento?

L'aula rimane, anche se ricordiamoci che non è l'unico *topos* attraverso cui si attua un discorso formativo. Un albergo, un convento, persino un "non luogo", per dirla secondo la celebre definizione dell'antropologo francese Marc Augè, possono essere idonei. Introduerei piuttosto un altro importante tema: quello dei *social network*, una dimensione in cui dobbiamo abituarci a vivere. Se il lavoro non è più dentro un recinto chiuso, figuriamoci quello che accade per le attività formative. Stiamo parlando di ambienti contigui, non esiste più una divisione tra tempo libero e tempo di lavoro. In questa destrutturazione spazio-temporale, le idee creative possono svilupparsi in qualsiasi momento. Un cambiamento storico che già Alvin Toffler aveva spiegato molto bene nella "terza ondata". La tecnologia, contrariamente a quanto nella prima fase si era creduto - mi riferisco al periodo a cavallo tra la grande bolla anni '90 e l'originale euforia da *new economy* - è un *amplificatore del fattore umano*. Lungi dal rappresentare un elemento di compressione della sfera emotiva e psicologia, agisce dentro le organizzazioni, facilitando il contatto, la relazione la condivisione della conoscenza. ■

Innovazione e Business Collaboration, di Roberto Panzarani, Palimpsesto Editore, 2011

