

Globalizzazione, Leadership e Public Governance

Gianfranco Reborà*

1. Contro il declino: normalizzare o regolare l'impresa?

È stata forse l'ombra del declino che incombe da qualche tempo sull'economia italiana e sulla sua classe dirigente la causa che ha portato l'impresa al centro del dibattito sul futuro del sistema-paese e ha alimentato la già viva preoccupazione per la competitività dell'industria italiana.

Più lucidamente che in passato, però, il dibattito attuale evidenzia consapevolezza del ruolo dell'impresa come motore dell'economia e della criticità dei suoi rapporti con le altre componenti del sistema, con i fattori politici, istituzionali, sociali e culturali. Sono le imprese gli attori chiave, la cui forza o debolezza si traduce nel livello di competitività del sistema paese nell'economia globale. E proprio i rapporti, istituzionalizzati e di fatto, tra impresa e società configurano un modello di capitalismo che si può rivelare vincente o perdente nel contesto globale, fonte di prosperità o causa di declino.

Almeno questo assunto di fondo sembra condiviso dalle diverse posizioni, che finiscono poi per polarizzarsi in due distinte correnti, che portano a proporre due linee di azione antitetiche che potremmo denominare di *normalizzazione* e di *regolazione*.

I normalizzatori pongono l'attenzione sulle anomalie del capitalismo italiano nei confronti dei più rilevanti *benchmark* internazionali, in particolare aspetti come la liberalizzazione incompiuta, la troppo piccola dimensione delle imprese di fronte alle sfide globali, la prevalenza di logiche finanziarie obsolete, la presenza dello stato come 'giocatore più uguale degli altri', la borsa che non cresce abbastanza, un sistema paese che non aiuta lo sviluppo delle imprese (Crapelli 2004). In questa ottica Rajan e Zingales (2004) considerano l'Italia un 'esempio da manuale della degenerazione del capitalismo in un sistema di élite, fatto dalle élite e per le élite'. I liberi mercati sono l'istituzione economica più virtuosa e benefica che esista, ma poggiano su fondamenta politiche fragili, tanto più in paesi come l'Italia che non dispongono di una solida infrastruttura di mercato e dove esistono consolidate rendite di posizione, appannaggio di élite inefficienti e corporative. Occorre quindi

* Professore Ordinario di Economia Aziendale, LIUC – Libera Università Carlo Cattaneo

ridurre l'interesse dell'establishment di opporsi ai mercati, con politiche antitrust, misure fiscali e regole di corporate governance, perseguire l'apertura dei mercati interni alla concorrenza internazionale, sviluppare l'incentivo alla formazione di aree di libero scambio (Rajan-Zingales 2004, pp. 346 e ss.).

Si tratta di diagnosi condotte con un taglio lucido e razionale, ispirato da categorie e ragionamenti prettamente economici, che indicano il sentiero virtuoso ma stretto che occorre ormai percorrere con decisione per 'liberare il motore dell'economia', promuovere, il rispetto delle regole dei mercati e lo sfruttamento delle opportunità insite nella competizione,

Secondo i fautori di nuove forme di regolazione dell'impresa e dell'economia occorre invece prendere atto che quanto auspicato dai normalizzatori si è in pratica già realizzato e ha ormai completamente mancato i suoi scopi. Luciano Gallino ha espresso con lucidità questa posizione nel libro osservando come la rivoluzione concettuale affermatasi negli anni '80 e '90, espressa dal paradigma della massimizzazione del valore per gli azionisti come scopo primario dell'impresa, abbia dato origine a una forma di riorganizzazione del capitalismo affermatasi prima negli Stati Uniti e in Gran Bretagna e che ora appare in espansione anche in Germania dove sta soppiantando il capitalismo manageriale renano, in Francia e in Italia. Il capitalismo manageriale azionario si pone come modo di governare l'impresa fondato su una struttura legale che comporta la prevalenza di una logica finanziaria orientata alla massimizzazione del valore azionario, di un'ottica di breve termine, di un rifiuto di responsabilizzare il governo dell'impresa verso interessi diversi da quelli degli azionisti. Gli scandali e le crisi dirompenti degli ultimi anni deriverebbero da questi fattori e non solo da comportamenti errati e disonesti di singole persone. Per questo le soluzioni andrebbero trovate non tanto in regole e pene per reprimere la devianza dei manager ma piuttosto in una 'ridefinizione radicale del concetto di normalità'.

In questo contesto si pone così l'esigenza di una riforma radicale di strutture e processi di governo delle imprese che accolga il principio della responsabilità sociale, superandone però il carattere di volontarismo attraverso la sua integrazione nel quadro giuridico. Occorrerebbe integrare la teoria e la pratica della responsabilità sociale negli statuti che regolano il governo dell'impresa per renderla maggiormente responsabile dal punto di vista economico sociale e ambientale. E si tratterebbe del resto di misure, specificamente riguardanti il quadro giuridico della governance d'impresa, che richiedono un'integrazione in più ampie misure rivolte a regolare a livello globale il modo di produrre del capitalismo contemporaneo.

2. Tra Scilla e Cariddi

Le due posizioni esaminate, per quanto contrapposte, sembrano convergere nel porre l'impresa italiana e la sua leadership davanti a un dilemma che è difficile risolvere positivamente. Entrambe le 'ricette' propongono infatti un modello d'impresa concepito come superiore e che è quindi necessario adottare e promuovere con diversi mezzi. In pratica si configura una sorta di alternativa tra Scilla e Cariddi: con la prospettiva di scontrarsi con la roccia di una visione

‘dura’ e predefinita dell’impresa, che sembra cara agli economisti, cui adeguarsi mutuandola da altri contesti strutturali in una logica di dover essere; oppure di cadere nel vortice di molteplici e contrastanti interessi al cui soddisfacimento combinato la regolazione vincolerebbe l’impresa, secondo una visione probabilmente preferita dai sociologi.

Si ha l’impressione, in entrambi i casi, di vedersi riproporre un *déjà vu*, qualcosa che richiama esperienze già fatte, e in buona parte fallite, come da una parte le privatizzazioni degli anni ’90, tanto sostenute dalla cultura economica e poi realizzate in modo da spostare i monopoli nell’area privata, e come, dall’altra parte, il dirigismo delle regole che ha imperversato in tanti campi con costi sempre maggiori dei benefici.

Credo sia un errore ricercare comunque una concezione univoca e superiore dell’impresa da proporre in chiave generalizzata. In questo modo si tende a dare troppa importanza alle regole e agli assetti formali, ignorando la natura stessa dell’impresa come fenomeno che nella storia si è imposto non attraverso norme e regole ma per una propria autonoma capacità di generare innovazione, un’innovazione economicamente rilevante e spesso ricca di riflessi significativi di socialità.

La convergenza su un’univoca concezione dell’impresa, qualunque essa sia, non è persuasiva nel contesto della società attuale, e ancor di meno lo è in quella che si prospetta, dove è innegabile che preferenze culture, valori portano sempre più il segno della eterogeneità, della varietà, del pluralismo.

Questa critica potrebbe essere estesa al caso di chi vede il segno distintivo della formula d’impresa vincente nell’assunzione di un’ottica di lungo termine, oppure nell’orientamento a valorizzare le risorse umane. Sono certamente valori condivisibili, che esprimono una certa virtù che può essere anche produttrice di successi, ma il punto è che si tratta comunque di costruzioni concettuali che non fanno del tutto il conto con i soggetti reali, la loro cultura, le loro preferenze.

Ci sono e ci saranno visioni di breve e di lungo, preferenze per l’incremento di valore a breve e per la generazione di valore aggiunto a vantaggio di partner allargati, concezioni che danno un elevato valore alle risorse umane, alle persone, alle competenze professionali e altre che considerano il lavoro in chiave meramente strumentale. È legittimo esercitare un’opzione ideale per l’una o l’altra di queste alternative, ma il ricercatore obiettivo deve riconoscere la loro presenza e pratica coesistenza nella realtà dei nostri giorni. Può darsi che alcune di queste idee, se perseguite con efficacia, si rivelino più valide dal punto di vista dei risultati aziendali, ma i riscontri non sono così chiari e netti. E la misura stessa dei risultati dovrebbe cambiare a seconda della specifica angolatura finalistica che ogni concezione prospetta.

3. Varietà e pluralismo degli assetti istituzionali

Di fronte alle concezioni forse troppo rigide di economisti, giuristi e sociologi meriterebbe maggiore attenzione la prospettiva di analisi configurata dagli economisti aziendali italiani attraverso il concetto di assetto istituzionale, proposto in chiave allargata rispetto alla concezione corrente di governance e soprattutto aperta a considerare la possibilità di numerosi modelli alternativi.

In questa ottica, l'azienda è considerata espressione di un sistema di rapporti definito e strutturato tra i soggetti che conferiscono i contributi essenziali per il suo stesso operare e che da essa ottengono ricompense (Airoldi, 1998). Mentre il concetto di *corporate governance* si limita a considerare una parte degli strumenti istituzionali, in particolare la configurazione e le modalità di funzionamento degli organi di governo e controllo (i ruoli e le prerogative di assemblee dei soci, consigli di amministrazione, collegi sindacali, management, ecc.) l'assetto istituzionale comprende i meccanismi che regolano le relazioni di influenza e di potere che coinvolgono una sfera più ampia di soggetti ed i rispettivi contributi e ricompense. In questa chiave si tiene conto oltre che della struttura proprietaria dell'azienda del ruolo giocato dai prestatori di lavoro, dai finanziatori a titolo di prestito, dai clienti e fornitori, dagli eventuali partner di rete, dagli enti della pubblica amministrazione e dalla collettività in genere.

Adottando questo concetto non c'è spazio solo per il modello Scilla o per quello Cariddi, con la conseguente riduzione ad anomalie di tutto il resto.

Emergono invece altri significativi assetti d'impresa, che non sono necessariamente condannati a una minore efficacia.

Per esempio la media impresa del 'quarto capitalismo', a stretto controllo familiare attuato anche attraverso macchinose strategie di carattere finanziario, tese ad assicurare le posizioni chiave a membri della famiglia, ma che sono anche fortemente internazionalizzate, capaci di dominare mercati di nicchia a livello globale, in grado di fare leva sulle risorse dei territori, attraverso relazioni personalizzate e fiduciarie con banche, associazionismo imprenditoriale, enti locali.

Ci sono poi gli assetti aziendali che seguono lo schema di impresa-comunità, o di impresa conviviale, un soggetto non finanziario ma proprietario, che assomiglia alla famiglia, a un nucleo della società, a un mondo vitale, che è piccola, non va in borsa, non fa ricerca, non ha top manager rinomati, non produce beni alla frontiera della tecnologia, e tuttavia tiene il mercato globale con prodotti *tailor made*, frutto di un'innovazione *consumer driven* e quindi spesso inimitabili per rispondenza ai bisogni dell'utilizzatore (Stefani, Trupia, 2003).

Ci sono le imprese della moda, ancora legate all'imprenditore di prima generazione, anch'esse con posizionamento di nicchia, forte orientamento al prodotto e proprietà familiare, con organizzazioni in apparenza squilibrate, imperniate sui ruoli professionali legati alla concezione del prodotto a scapito del marketing e del controllo dei costi, ma per le quali i tentativi di modernizzazione attraverso l'inserimento di manager provenienti da altri settori sono spesso falliti.

Ragionando sugli assetti istituzionali, si è tentati di esprimere preferenze, per esempio verso soluzioni dinamiche e rivolte a sviluppare i contributi dei diversi soggetti, ad equilibrare le ricompense degli stessi, a valorizzare la risorsa umana, a privilegiare la leadership trasformatrice rispetto al semplice management, fino a svolgere un ruolo di progresso nel sistema civile (O'Reilly, Pfeffer, 2000; Airoldi, 1998). Come viene espresso anche dalla visione di un'impresa 'eccellente socialmente capace', che pone la persona al suo centro, non si chiude nella difesa degli interessi dei partner più forti, ma apre spazi sempre più ampi anche per nuovi soggetti e diventa soprattutto capace di attrarre e trattenere talenti professionali (Butera, 1999).

Pur condividendo questo ordine di preferenze, bisogna però realisticamente considerare che avremo necessariamente a che fare con un vasto panorama di

tipologie aziendali, molto diverse tra loro per la qualità degli assetti istituzionali e dei sistemi organizzativi.

Esistono e continueranno ad esistere anche modelli meno brillanti e meno appaganti, compresi quelli caratterizzati dal dominio dei soggetti proprietari, dal rifiuto di una logica di responsabilità sociale, dall'accettazione come fisiologico di un forte turnover del personale.

Se si guardano le cose in questa ottica il problema non è quello di conformarsi a modelli più o meno efficaci, persuasivi, o eticamente preferibili, ma di capire che una società e un'economia fluide e complesse richiedono un'ampia generazione di alternative, una diffusione della possibilità di esercitare delle scelte, per tutti i soggetti coinvolti, non solo azionisti e top manager, ma anche personale, clienti, fornitori, istituti finanziari. Questi hanno l'opportunità di aderire a proposte alternative di assetto d'impresa; operando una scelta nel proprio specifico ambito. Di fatto questo è sempre avvenuto, ma la teoria ha spesso interpretato riduttivamente la rilevanza di queste scelte. Hanno fatto eccezione, come sostenuto, una parte degli economisti aziendali italiani, nel solco della tradizione di autori come Zappa e Masini. I loro libri sono invecchiati, pesanti e noiosi, i loro insegnamenti sono stati abbandonati da molti perché fuori moda e poco graditi agli studenti di oggi (e anche di ieri), ma sembrano paradossalmente tornare attuali proprio di fronte alla globalizzazione.

I diversi assetti che emergono nella realtà hanno tutti luci ed ombre, forze e debolezze, sono sicuramente perfettibili. Ma non sono misure artificiali e dirigiste, rivolte a ricondurre gli aspetti 'anomali' verso i modelli in astratto superiori che possono generare un reale miglioramento, perché questo prevarica i soggetti rispetto all'autonomia delle rispettive scelte e finisce per spegnere la vitalità e l'energia che conferiscono all'impresa quell'unicità che è la sua vera forza.

4. L'unicità dell'impresa nel capitalismo globale: la vera sfida per leadership e classe dirigente

Esiste un'idea sbagliata e illusoria della globalizzazione, come fattore che stempera le differenze tra paesi, istituzioni, imprese, e spinge verso soluzioni uniformi e appiattite, adottate assimilando superficialmente i modelli vincenti nella competizione internazionale. Le ricerche più accreditate evidenziano invece che le aziende veramente vincenti superano la massificazione dei modelli aziendali e si distinguono per l'unicità della propria formula imprenditoriale. La competizione accresciuta spinge certo le aziende dei diversi settori ad adottare le *best practices* che si rivelano generalmente valide e questo in un certo modo uniforma i comportamenti competitivi. Ma le aziende migliori, i *best performer* di ogni settore si caratterizzano per qualcosa di più, per l'originalità dei rispettivi modelli aziendali, per la capacità di essere uniche. È come se adottassero una *griffe*, se 'firmassero' non solo i prodotti ma i propri processi gestionali. Ancora una volta è l'imprenditorialità il fattore decisivo, anche per il successo nella competizione globale. Di fronte ai suoi stimoli le aziende non tendono verso la condivisione di modelli strategici, organizzativi, gestionali; ma, al contrario, tendono e devono tendere sempre più a generare qualcosa di unico, che diventa

vincente proprio in quanto è unico, se non irripetibile in assoluto, almeno temporaneamente non riproducibile.

C'è in questo un ruolo decisivo della leadership aziendale nel suscitare energie, nel creare risonanza di sentimenti, nel generare e diffondere nelle persone coinvolte, personale, clienti, fornitori, di 'essere nel flusso', di partecipare in modo attivo a qualcosa che ha valore.

Imprese di questo tipo si ritrovano ormai in tutti i contesti, nel capitalismo europeo, nei paesi emergenti dell'Asia, anche negli Stati Uniti e in Gran Bretagna.

Sembrano perdere di rilievo e pregnanza nel frattempo le pretese di individuare modelli nazionali d'impresa, integrati e radicati nelle corrispondenti strutture politico istituzionali. Il modello del capitalismo giapponese, di quello renano, francese e così via. Certo questi esistono ancora, ma le imprese guida si distaccano dalle condizioni del paese, perseguono un ideale di unicità.

Considerare e gestire le diversità, di culture, settori, imprese, popolazioni, mercati, è essenziale per il management che deve abbandonare le pretese di uniformità e standardizzazione. C'è una crisi delle teorie dominanti nel mondo delle business schools, che trova eco nelle critiche di studiosi importanti come Ghosal e Mintzberg che le accusano di diffondere quella cultura che ha portato agli scandali degli ultimi anni, del tipo di Enron, e di ispirare quindi comportamenti manageriali sbagliati e gravemente dannosi per la società.

Occorre invece prendere atto che i tanti mondi distinti di cui è fatto il mondo attuale sono interdipendenti, simili e differenti al tempo stesso. Solo un approccio aperto al pluralismo, capace di ascolto, riflessivo consente di trarre vantaggio dall'immersione nella diversità. Solo quei manager che sono capaci di riflettersi in altri mondi riescono a capire meglio anche il proprio contesto immediato, e possono più facilmente arrivare a percepirne e valorizzarne l'unicità.

5. Risorse e limiti del caso italiano

Dall'analisi condotta sin qui si possono derivare alcune indicazioni per il nostro paese. Mi limiterei in questa sede ad individuare una grande risorsa potenziale ed un grave limite.

L'Italia esprime da un lato un enorme potenziale di unicità delle sue imprese e della leadership. Come hanno fatto nel loro campo gli stilisti della moda o i designer del made in Italy, molti dei nostri imprenditori sono stati in grado di 'firmare' modelli d'impresa originali e unici. Si pensi a Diesel, a Ferrero, a Zegna, a tanti altri. Non sono naturalmente modelli incentrati sul management, ma sull'imprenditorialità, alimentati da forti leader che hanno fondato queste imprese dandovi l'impronta della propria personalità. A volte questa unicità, questa diversità dal modello dominante del management anglosassone, è stata vissuta con senso di colpa, con la sensazione di non essersi adeguati al *benchmark* imperante (Stefani - Trupia 2003). Più in generale è mancata forse la capacità dei suoi stessi protagonisti di avere piena coscienza del valore della propria unicità e quindi di trasmetterne e propagarne le qualità. Così le punte avanzate hanno stentato a divenire punti di riferimento per i comportamenti di un gruppo più ampio di soggetti, di porsi come classe dirigente, di fare sistema e fare scuola.

Ma se l'evoluzione del sistema globale offre nuovo rilievo al valore dell'unicità e apre spazi al pensiero creativo e all'abilità imprenditoriale, vi è un potenziale importante che le nostre imprese possono sviluppare, a partire dalle posizioni raggiunte soprattutto dalle medie imprese del *Made in Italy* e del 'quarto capitalismo'.

Il contraltare di questo grande potenziale creativo dell'impresa italiana è però dato dall'eredità storica stessa di un paese che per secoli ha visto i governanti al potere, negli stati in cui era diviso e nelle altre principali istituzioni, giocare un ruolo negativo, limitante e oppressivo. Ida Magli ha parlato al proposito di *tradimento* del popolo italiano, operato nella storia da parte dei suoi governanti, papi, re,, imperatori, dittatori, banchieri, politici, che ne hanno calpestato i diritti e si sono alleati con i suoi nemici e con gli stranieri, per coltivare e accrescere il proprio potere.

L'abbraccio mortale del potere assume le mille forme dell'astuzia, dell'inganno, della finzione, dell'ipocrisia, del sotterfugio, che non sono fenomeni contingenti, ma divengono parte della personalità degli italiani che giungono al potere. Ne troviamo tracce ben vivide, del resto, anche nelle vicende dell'immediata attualità.

Proprio sul potere i pensatori italiani hanno dato al mondo le analisi più profonde, differenziandosi dagli studiosi stranieri per originalità e libertà da condizionamenti ideologici: Dante, Machiavelli, Guicciardini, Alfieri, Leopardi, Mosca hanno colto e svelato i meccanismi del potere di cui l'Italia è stata campo privilegiato di manifestazione.

Anche nel periodo del massimo fiorire delle repubbliche marinare e delle autonomie comunali la forza economica ha dovuto coesistere con la debolezza della struttura politica. Le energie propulsive alla base della vitalità economica hanno sempre dovuto fare i conti con il particolarismo degli interessi e con l'incapacità di mediare i conflitti tra fazioni. Già in quel periodo troviamo le tracce di quella frattura ideologico politica, che continuerà a determinare una dicotomia tra opposte concezioni che fino ai nostri tempi ostacola il formarsi di una classe dirigente efficace e coesa (Salvati 2003).

La grande risorsa e il grave limite indicati non sembrano del resto scollegati tra loro. Sembra vi sia anzi un rapporto tra la genialità e la creatività largamente riconosciute agli italiani in ogni tempo, soprattutto nei domini dell'arte, dell'architettura, della musica, ma anche, potremmo dire, del pensiero creativo e della sua applicazione in campo economico, attraverso l'imprenditorialità e l'innovazione a tutto campo, e questo 'tradimento', ostilità e chiusura opposti dal sistema di potere. Vi è una lunga battaglia dell'intelligenza degli italiani contro il potere, che porta a liberarsi con la creatività da ogni forma di sudditanza.

Una battaglia che continua fino ad oggi nelle tante storie di imprenditori che si sono affermati *nonostante* gli ostacoli posti dal contesto, ma forse vincenti proprio per un senso di sfida che li ha portati a generare energia creativa a partire dalla sofferenza e dalla solitudine.

6. Alcune implicazioni di Public Governance

Si possono derivare dall'analisi sin qui condotta alcune implicazioni per la public governance.

Innanzitutto, occorre prendere atto che, se si vogliono evitare le insidie che abbiamo ricondotto alla tipica alternativa tra Scilla e Cariddi, non serve normalizzare l'impresa verso modelli che sono in difficoltà anche nel loro contesto originario, ed è suicida pensare di regolare per legge aspetti come quelli di ordine etico che hanno la loro radice in un sentimento di libertà.

Il ruolo assunto dall'impresa come soggetto strategico e operativo dello sviluppo economico e sociale, come istituzione sociale privata che realizza un interesse pubblico, richiede riferimenti e canoni di interpretazione adeguati anche per orientare gli interventi delle istituzioni.

Non ci si può affidare in questo ai soli schemi dell'economia, la scienza triste, che non ha tempo né pazienza per verificare ciò che effettivamente accade nel mondo. Anche la nuova scienza del management rischia di divenire vittima di un'illusione di scientificità, ispirandosi ai paradigmi delle scienze fisiche, filtrati dai modelli asettici, semplicistici e amorali assunti dall'economia, fino a fare propria una visione pessimistica e malinconica, basata su un'ideologia riduttiva dell'esperienza umana che viene acriticamente estesa ai sistemi sociali complessi.

Nella fase attuale in Italia e forse in tutta l'Europa l'impresa sembra gravata da una certa stanchezza, da un indebolimento delle energie vitali, che si manifesta in tanti modi: bassi tassi di crescita, fallimento di molte start up, prevalenza dell'ottica finanziaria su quella produttiva, diffondersi di comportamenti scorretti e opportunistici, ecc.

Di fronte a questo le culture dell'economia, della filosofia, della scienza e del diritto tendono a riproporre approcci già visti. Gli economisti profilano nuove forme di incentivazione, pensano a un rilancio dello sviluppo sostenuto da nuove e più intelligenti modulazioni degli incentivi per comportamenti aziendali considerati virtuosi. I filosofi riscoprono la problematica dell'etica applicata anche all'impresa e propongono nuovi strumenti e nuove regole di responsabilità sociale: codici etici, certificazioni sociali e altre misure diffusive di buone pratiche di responsabilità sociale dell'impresa. Gli scienziati puntano sul sostegno alla ricerca, allo stanziamento di risorse e alla formazione di persone per generare e diffondere conoscenza. I giuristi propongono riforme degli ordinamenti che influiscono sull'impresa, i sistemi di governance delle società di capitali, anzitutto, e poi le regole su crisi e fallimenti, sulla fiscalità, sulla responsabilità civile e penale.

Ciascuno di questi approcci ha una sua validità, individua esigenze vere e concrete. Ma ripropone al tempo stesso qualcosa di già sperimentato e forse di altrettanto invecchiato dei contesti che vorrebbe rivitalizzare. Gli incentivi hanno un carattere economicistico, molto riduttivo per la complessità dei nostri tempi. Il richiamo all'etica e alle regole di comportamento rischia di riprodurre forme sempre più vischiose di burocrazia. L'enfasi sulla ricerca e sulla conoscenza esprime a sua volta un sapore di illuminismo, che comporta una fiducia forse eccessiva nel potere dell'intelletto. Il riferimento a nuove regole riporta l'attenzione sull'esistente, rispetto alla capacità di creare il nuovo e rischia alla fine di irrigidire più che di liberare energie.

Tutte e quattro le strade indicate esprimono così verità parziali e possono degenerare nelle classiche buone intenzioni: ovvietà da cui nessuno può dissentire apertamente, ma che cadono alla fine nella retorica, oppure quando

trovano concreta applicazione si rivelano rimedi parziali, misure che ottengono effetti diversi da quelli prospettati e desiderati.

È essenziale affrontare il nodo del potere, ma è illusorio pensare di evitarne la degenerazione attraverso l'imposizione generalizzata di regole e norme che il potere stesso è abituato a convertire in ulteriori strumenti al servizio dei suoi disegni.

Se la normalizzazione rischia di appiattare le nostre imprese su modelli estranei e di sacrificare l'alto potenziale di unicità insito nella nostra storia, la prospettiva della regolazione soffoca e blocca l'energia all'origine dell'imprenditorialità. Siamo già in una *società dei controlli* che vede crescere continuamente in tutti i campi l'impatto della burocrazia. Ed è ormai acquisito che i sistemi di controllo formalizzati hanno più a che fare con i miti del controllo (nell'organizzazione e nella società) che non con i miglioramenti effettivi dell'efficienza operativa (Meyer – Rowan 1991; Power 1997). Le varie forme di controllo diventano rituali razionalizzati di ispezione che producono sicurezza e quindi legittimità organizzativa, ma il controllo riguarda più la forma verificabile che la sostanza, come sembra ormai sia avvenuto in modo significativo per la certificazione di qualità, per le pratiche di certificazione dei bilanci e probabilmente riguarderà presto anche le prassi di CSR.

Io credo che la priorità sia oggi un'altra: occorre liberare energie, dare spazio a forze che esistono già, realizzare potenzialità inesprese. Sono troppi i vincoli, le regole, i condizionamenti che il contesto socio-politico dell'Europa ha costruito intorno alle imprese. Siamo arrivati a una giungla di normative, che pretendono di regolare minutamente ogni specifico aspetto, il più delle volte fallendo l'obiettivo sostanziale di interesse pubblico e generando oneri e gravami sempre più pesanti.

La *public governance* è chiamata, negli aspetti che interagiscono con il funzionamento dell'economia, a tentare di dare risposta a esigenze che vengono dal profondo della società e dello stesso mondo dell'impresa, come mostrano recenti ricerche sulla classe dirigente delle imprese. Così, la survey del progetto GLOBE confrontando le opinioni dei middle manager in 62 paesi ha rilevato che i manager italiani aspirano a una società sostanzialmente più orientata al futuro, più orientata alla performance e meno orientata al potere. Il profilo richiesto ai leader appare in sintonia con questi valori culturali: ad essi si chiede di aiutare la società a muovere verso questo mondo ideale e aiutare il resto della classe dirigente a realizzare le proprie aspirazioni. È a questo che siamo richiamati da coloro che hanno contatto diretto, senza avere rilevante potere, con il funzionamento dei sistemi organizzati.

In un'altra intervista un middle manager sostiene la necessità di 'rivitalizzare una cultura di valori in cui ogni interesse personale è legittimo in quanto realmente finalizzato allo sviluppo comune e al miglior orientamento degli interessi generali'.

Quando ci si chiede perché l'Italia stenti tanto ad esprimere un numero consistente di imprese di medie e grandi dimensioni si dovrebbero chiamare in causa gli effetti indotti dai sistemi normativi e dai comportamenti diffusi dei soggetti che gestiscono queste regole: in settori come il fisco, il lavoro, la sicurezza, l'ambiente, la privacy. Oppure lo stato delle infrastrutture di trasporto, i costi dell'energia, le condizioni di insediamento dei siti produttivi.

Si può contrastare il declino delle imprese e dell'economia, ma questo richiede che si dia spazio in tutti i campi a una leadership diffusa in grado di coltivare la fiducia e compiere scelte senza trincerarsi dietro l'oggettività delle leggi economiche e delle norme giuridiche.

Il vero compito della *public governance* è di favorire un *ritorno alla leadership*, promovendo il rinnovamento della classe dirigente, attraverso una liberalizzazione del sistema, una semplificazione delle norme, un'apertura di spazi e possibilità, una responsabilizzazione dei diversi soggetti sociali, un clima di fiducia e un orientamento al futuro.

Questo ritorno alla leadership richiede come importante condizione culturale che si accetti, a tutti i livelli e anche nel campo dell'impresa e dell'economia, il pluralismo e la varietà non come un male inevitabile, ma come un grande risorsa. È questa condizione che permette di rispondere meglio alla grande diversità dai valori, dei bisogni, degli interessi che caratterizza tutte le componenti della società e si riflette negli apporti che ciascuna di esse può dare alle imprese cui in vario modo partecipa e collabora. Gli stili possibili di management e leadership sono molteplici e non si possono porre in classifiche di efficacia, se si coglie pienamente il rilievo dell'unicità. Sono i leader che 'firmano' i processi d'impresa quando riescono a dispiegare completamente proprio il valore della diversità. In questa logica anche la formazione manageriale può contribuire a una evoluzione culturale nel segno del pluralismo, se eviterà la clonazione di pacchetti predefiniti e opererà con profondità di pensiero e capacità di lettura e ascolto di una realtà dell'impresa che ha molte facce e molte dimensioni. Ma il senso dello sviluppo plurale della leadership è ancora più ampio e profondo e investe la natura stessa del potere. Comporta quindi il passaggio da una logica di potere ad una di sviluppo dei poteri, al plurale, secondo un'indicazione fertile sviluppata da Hillman (2002). Ciò implica l'assunzione di una varietà di concetti di potere, espressi in termini più sottili, non fondati sulla subordinazione, ma sulla reputazione, sulla persuasione, sull'entusiasmo.

Bibliografia

- Airoldi G., Gli assetti istituzionali d'impresa: inerzia, funzioni e leve, G. Airoldi, G. Forestieri (eds.), Corporate Governance. Analisi e prospettive del caso italiano, Etas Libri, Milano, 1998.
- Butera F., Economia e società nell'impresa: 'l'impresa eccellente socialmente capace', *Studi organizzativi*, n. 1, 1999.
- Corbellini E., Saviolo S., La scommessa del Made in Italy e il futuro della moda italiana, Etas, Milano, 2004.
- Crapelli R., L'impresa italiana alla svolta. Strategie di crescita per sedurre il capitale globale e non esserne travolti, Il Sole 24 ore, Milano, 2004.
- Gallino L., La scomparsa dell'Italia industriale, Einaudi, Torino, 2003.
- Hillman J., Il Potere, Rizzoli, Milano, 2002.
- Meyer J.W., Rowan B., Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia, W.W. Powell, P.J. DiMaggio (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, 1991. Traduzione ITA., *Il neoinstituzionalismo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000).
- Mintzberg H., Managers not MBAS. A Hard Look at the Soft Practice of Management Development, Prentice Hall, London, 2004.
- O'Reilly C.A., Pfeffer J., Hidden Value, Harvard Business School Press, Boston Mass, 2000.

- Power M., *The Audit Society. Rituals of Verification*, Oxford University Press, 1997.
- Rajan R.G., Zingales L., *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Einaudi, Torino, 2004.
- Rebora G. (ed.), *I capi azienda. Modelli emergenti di leadership e management nelle medie imprese*, Guerini, Milano, 2004.
- Salvati M., *Perché non abbiamo avuto (e non abbiamo) una 'classe dirigente adeguata'*, *Stato e Mercato*, n. 3, 2003.
- Stefani S.B., Trupia P., *L'impresa conviviale. Protagonisti, regole e governance del modello italiano*, Egea, Milano, 2003.