

# Prefazione

di *Federico Frattini\**

È ormai da molto tempo che la ricerca su leadership e management – concetti spesso messi artificialmente in contrasto l’uno con l’altro – punta a comprendere come gestire gruppi e organizzazioni in maniera efficace. Questo enorme corpo di studi e ricerche ha messo a punto negli anni una grande quantità di facili rimedi e *silver bullet* (come li chiama Luca Baiguini nel suo libro) che suggeriscono metodi semplici e pratiche pronte all’uso – curiosamente in numero di solito compreso fra tre e otto – per elevare le performance dei propri team. La realtà è però molto più complessa di quanto questi «ricettari» ci vorrebbero far credere. E il libro di Luca Baiguini riesce nell’arduo compito di addentrarsi nella complessità del fenomeno, focalizzandosi sul convitato di pietra della vita organizzativa: il potere.

Nella sua chiara e profonda trattazione, Baiguini ci guida attraverso i processi e le modalità con cui il potere si manifesta nei rapporti tra individui, sottolineando le fonti del potere e come quest’ultimo possa essere alimentato e mantenuto nel tempo. Il radicamento dell’autore nella scuola politologica di Mario Stoppino rende il discorso vastamente applicabile a molteplici contesti reali e allo stesso tempo logicamente coerente nelle sue diverse parti. La tesi centrale del libro è, come recita la chiusa del Capitolo 9, che: «Da un lato il potere è uno strumento, e come tale va tratta-

\* Professore ordinario di Strategia e Innovazione al Politecnico di Milano e Dean della POLIMI Graduate School of Management.

to, dall'altro è un dato di fatto praticamente ineliminabile nelle relazioni umane. Per questo il compito di chi lo studia non è darne una valutazione morale (o moralistica), ma piuttosto provare a chiarire il linguaggio con cui se ne parla, così da aprire lo spazio per una discussione proficua e, sulla scorta di questa base comune, tracciarne le dinamiche e i processi, fornendo strumenti pragmatici per la sua lettura e per il suo utilizzo».

Ho particolarmente apprezzato, e sono sicuro che anche il lettore lo farà, l'inusuale attenzione a non tracciare facili ricette per il successo e a non ridurre gli argomenti a slogan d'impatto, come «meno leadership, più potere». Al contrario, questo libro è una profonda riflessione, *sine ira et studio*, sul ruolo giocato dal potere nelle organizzazioni contemporanee e su come il discorso comune sulla leadership debba prendere atto della realtà delle organizzazioni. Allo stesso tempo, i molteplici argomenti e le tante idee presenti nelle pagine che seguono sono a disposizione del lettore per essere sviluppati e calati nel proprio *milieu* individuale.

Tra le riflessioni stimolate dalla lettura, volevo dividerne alcune sui temi del *purpose* (lo scopo) organizzativo e delle organizzazioni *purpose-driven* – tematiche che ritengo particolarmente centrali, anche alla luce della mia esperienza di Dean della POLIMI Graduate School of Management.

Si assiste in questi tempi a molti casi di imprese che, su impulso dei propri leader, attivano un processo di riscoperta o ridefinizione di uno scopo organizzativo che guidi la strategia aziendale e che dia significato al lavoro dei collaboratori. Mentre la ricerca su questo tipo di organizzazioni sta emergendo, esistono già diverse evidenze che mostrano come la presenza di una finalità chiara e condivisa a tutti i livelli dell'organizzazione produca riscontri positivi in termini di performance<sup>1</sup>. Tale processo di riscoperta del *purpose* spesso si accompagna all'infusione dello stesso nella struttura organizzativa, nei processi e nella cultura organizzativa, con cambiamenti radicali nell'assetto complessivo e nei comportamenti individuali. Un'organizzazione che decida esplicitamente di cambiare ed elevare il proprio scopo ultimo non può infatti limitarsi a modificare solamente uno *statement*, altrimenti verrebbe meno la percezione di centralità e importanza del *purpose* stesso, spesso considerato come un elemento architettonale (e non modulare)

dell'organizzazione. Talvolta in un simile contesto il compito della leadership viene prefigurato in un generico «ispirare ed essere autentici». Tuttavia, credo che questi siano solo due aspetti di come guidare e gestire nel corso del tempo la trasformazione *purpose-driven* delle imprese, che non esauriscono le complessità e le potenziali problematiche che possono emergere. Il purpose non è un *silver bullet*.

Il punto chiave è che la leadership e il potere sono necessari per mantenere lo scopo organizzativo come rilevante e condiviso dai collaboratori. Sono molti gli ostacoli alla capacità di far vivere e alimentare nel tempo un purpose elevato all'interno dell'organizzazione; tra di essi aspettative e domande molteplici e contraddittorie da parte degli stakeholder interni e/o esterni e la presenza di coalizioni di attori che hanno interessi particolari. Il possesso e la mobilitazione di risorse salienti sono allora assolutamente cruciali per proteggere il purpose dell'organizzazione.

Non solo il purpose è irriducibile a un'ispirazione, ma la sua difesa nel lungo periodo non può fare a meno del potere. Questa suggestione richiama l'idea di «idealismo pratico» o «idealismo hobbesiano»<sup>2</sup>, propria di studiosi come Philip Selznick, che hanno dedicato buona parte della propria produzione scientifica a studiare come il purpose possa essere istituzionalizzato nell'organizzazione. Il potere è necessario, perché scopo e valori sono precari e destinati a infrangersi nelle complessità della vita organizzativa. Essi possono «andare alla deriva» e diventare niente più che giustificazioni simboliche; questo tuttavia non vuol dire che le persone, inclusi i leader, debbano astenersi dal perseguirli – anzi, è proprio a causa della natura precaria del purpose che sono necessari sforzi addizionali e consapevoli, tramite appunto l'uso del potere, per bilanciare le spinte di disgregazione del purpose stesso<sup>3</sup>. Parlando di questa sfida, Philip Selznick ha paragonato il leader che difende lo scopo organizzativo a uno statista, che comprende a fondo le esigenze dei gruppi all'interno della propria *polity*, ma che allo stesso tempo deve saperla guidare e traghettare in contesti complessi e in evoluzione.

Il potere di cui parla Luca Baiguini è quindi il mezzo attraverso cui gli ideali e il *purpose* dell'organizzazione possono essere messi in pratica.

In generale, queste riflessioni sono una prima base per iniziare a discutere in maniera più chiara di che cosa sia il *purpose* nelle organizzazioni, di cosa sia il potere, e di come i leader, e non solo, possano diventare agenti di un cambiamento verso organizzazioni più umane e sostenibili, tramite appunto la comprensione di come il potere può essere esercitato. Jim March, uno dei più importanti studiosi di management di sempre, ha suggerito che i grandi leader combinano «poetry and plumbing», ispirazione e realismo allo stesso tempo. La sfida che i manager hanno di fronte è saper tenere insieme nella pratica questi due elementi apparentemente paradossali. Comprendere che «potere» non è il contrario di «leadership», ma che essi sono solamente due facce della stessa medaglia, entrambi necessari, credo sia un grande passo avanti per far evolvere le discussioni contemporanee su come progettare le organizzazioni del futuro. Il libro di Luca Baiguini fornisce strumenti rilevanti per pensare a ciò in maniera profonda.

## Note

<sup>1</sup> C.M. Gartenberg, «The Contingent Relationship Between Purpose and Profits», *Strategy Science*, 8(2), 2023, pp. 256-269; C.M. Gartenberg, A. Prat, G. Serafeim, «Corporate purpose and financial performance», *Organization Science*, 30(1), 2019, pp. 1-18; C.M. Gartenberg, G. Serafeim, «Corporate purpose in public and private firms», *Management Science*, 69(9), 2023, pp. 5087-5111.

<sup>2</sup> M. Krygier, «Selznick's Hobbesian idealism: Its nature and origins», in M.S. Kraatz (ed.), *Institutions and Ideals: Philip Selznick's legacy for Organizational Studies, Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 44, pp. 21-52, Bingley, UK, Emerald Group Publishing Limited, 2015.

<sup>3</sup> J. Goodstein, «Philip Selznick and the problems of organizational integrity and responsibility», in Kraatz (Ed.), *Institutions and Ideals*, cit., pp. 175-197; P. Selznick, *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley-Los Angeles, University of California Press, 1949; P. Selznick, *Leadership in Administration*, New York, Harper and Row, 1957; J. Almandoz, «Inside-out and Outside-in Perspectives on Corporate Purpose», *Strategy Science*, 8(2), 2023, pp. 139-148.