

L'impresa intelligente: un nuovo modo di pensare alla competitività e al *made in Italy*

Enzo Rullani

sul libro:

Andrea Bonaccorsi e Andrea Granelli, *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 2005, pp. 172, prezzo 13 euro



1. Contro la saggezza convenzionale

La saggezza convenzionale si addice poco all'Italia, un paese dove un po' tutti si sono abituati a vivere sull'"orlo del caos". Ossia in quella condizione di equilibrio instabile, in cui capitano cose non previste e si aprono in continuazione nuove possibilità di senso, tutte da esplorare.

Ci aspetteremmo che in un paese del genere, condannato a reinventarsi giorno per giorno, non ci fosse molto spazio per pregiudizi ripetuti e persistenti. Eppure, come notano Andrea Bonaccorsi e Andrea Granelli nel loro ultimo libro¹, siamo un paese che, invece, accoglie con fede ed entusiasmo tutta una serie di luoghi comuni, specialmente quando si tratta di dire qualcosa sulla nostra identità nazionale.

In effetti, la differenza specifica che rende l'Italia un paese diverso dagli altri è avvolta, nel bene e nel male, dalla leggenda. Per alcuni il Bel Paese, con tutti i suoi difetti, merita solo di essere amato, essendo comunque un prodigio della natura, donato, non si sa come, ad un popolo che non lo merita. Per altri, invece, l'Italia è un ghetto che ospita tutte le connotazioni negative possibili: è meno degli altri nelle virtù, e più degli altri nei difetti. Si tratta di generalizzazioni indebite, che ricavano convinzioni ferree da esempi sporadici, spesso assai poco rappresentativi dell'insieme. Ma una volta che questi pregiudizi sono entrati in circolazione, vengono ripetuti incessantemente, fino a convincersene.

Ne volete un elenco? Bonaccorsi e Granelli ce lo forniscono sin dalle prime pagine del loro recente libro sotto il titolo: "coazione a ripetere". E trovano ben quattro tipi di "coazioni a ripetere" che – sommandosi tra loro - forniscono un'immagine sbagliata, ma persistente, del nostro paese e dei nostri problemi:

- Coazione a ripetere n. 1 – *l'innovazione si fa nell'industria;*
- Coazione a ripetere n. 2 – *il made in Italy è destinato al declino;*
- Coazione a ripetere n. 3 – *occorre aumentare la spesa pubblica in ricerca;*
- Coazione a ripetere n. 4 – *la competizione dei paesi asiatici avviene sul costo del lavoro.*

2. Come difendersi da apprendisti stregoni e cultori dello

¹ Bonaccorsi A., Granelli A., *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*, Il Mulino, Bologna, 2005

spirito italico

Che si tratti di pregiudizi con ben poco fondamento, logico ed empirico, i due autori lo spiegano con chiarezza. L'innovazione, in realtà, non si fa solo nell'industria, ma a tutti i livelli della filiera produttiva, dall'invenzione tecnologica agli usi, dalla ricerca alla commercializzazione, fino ad arrivare al consumo. Per questo, il *made in Italy*, che è debole soprattutto dal lato delle tecnologie, non è destinato necessariamente al declino perché può ospitare attività innovative capaci di rinvigorire la competitività anche in settori considerati, globalmente, maturi o tradizionali. Certo una maggiore spesa pubblica in ricerca gioverebbe, ma si deve sapere che il gap rispetto ad altri paesi riguarda non tanto la spesa pubblica, quanto la spesa privata in ricerca. Ed è dunque connesso alla tipologia delle imprese (piccole) e dei settori di attività prevalenti, basati sull'esperienza pratica, scarsamente razionalizzata e formalizzata. Si tratta di cose difficili da rimediare con un colpo d'ala: nel frattempo le imprese subiscono la pressione competitiva dei paesi *low cost*, che, attenzione – ci dicono i due autori – non sono solo concorrenti *low cost*. Sono molto di più, essendo ormai capaci di alimentare una propria ricerca (compresa la ricerca militare e spaziale), di investire sull'istruzione della popolazione e di usare sempre più spesso forme evolute di *design*, progettazione, commercializzazione.

Le quattro coazioni a ripetere segnalano dunque pregiudizi di lungo corso, duri a morire e, apparentemente, *self-evident*: i giornali sono effettivamente pieni di queste false saggezze. Che, attraverso il loro combinato disposto, spiegano con dovizia di particolari pittoreschi come e perché la nostra identità nazionale sia intrinsecamente malata. Ma non da ora: da sempre. E spiegano, di conseguenza, come e perché – per combinare qualcosa di buono – c'è un'unica soluzione: rimediare ai molti peccati di origine, rivoltando il paese come un calzino.

Certo, trasformare la Puglia in California², può sembrare una prospettiva allettante: un po' da illusionisti della parola, e un po' da apprendisti stregoni. Peccato che una trama del genere possa funzionare solo come richiamo letterario, buono magari per un romanzo di fantascienza.

3. Un'alleanza perversa: la cultura del non-fare

L'insieme di pregiudizi che plasma la visione convenzionale dell'Italia, paradossalmente, finisce per dare un'idea così negativa della specificità italiana da giustificare la *cultura del non-fare*. Facendo così il paio con il suo esatto contrario: il pregiudizio "continuista" che, invece, pensa il *made in Italy* come una categoria dello spirito, fatta di creatività innata e di gusto del vivere. Due cose che, appartenendo alla storia e alla antropologia degli italiani, dovrebbero resistere dall'imitazione altrui, mettendoci così al sicuro – si pensa e si spera – dalla concorrenza dei cinesi e di tutti coloro che non hanno casa e bottega nel Bel Paese.

Crederci all'inevitabile declino, o, al contrario, credere alle magnifiche sorti, e progressive, dello "spirito italiano", porta alla stessa conclusione: ossia al non-fare.

Nel primo caso, vengono infatti proposte - alle piccole imprese, ai distretti industriali, al *made in Italy* e soprattutto alla nostra politica - delle "missioni

² E' un'immagine che abbiamo preso, adattandola al nostro discorso, dal bel libro di Franco Tatò, *Perché la Puglia non è la California*, Baldini Castoldi Dalai, Milano, 2000.

impossibili”, come quella di forzare la crescita dimensionale, raddoppiare o triplicare gli investimenti in R&S, spostarsi su prodotti e settori ad alta tecnologia, ecc. ecc.. Missioni che possono essere pensate e dispensate nei dibattiti, ma per le quali, quando decollano, ci si accorge ben presto che non ci sono le premesse necessarie.

Nel secondo caso, invece, si arriva al non-fare immaginando che le cose da cambiare siano poche, pochissime. E che, dunque, si tratti di aspettare con calma e determinazione che la tempesta passi, e la congiuntura riprenda.

Bonaccorsi e Granelli si propongono, nel libro, di smontare uno per uno questi pregiudizi, lavorando in una prospettiva aderente alla logica dell’economia della conoscenza e alla ricca casistica presentata. E, tutto sommato, ci riescono, possiamo dire. Alla fine, sgombrato il campo dalle diverse coazioni a ripetere, provano a restituirci i problemi reali, nella loro interezza e integrità, senza il velo di equivoci e di opacità creato dai paraocchi ideologici.

Lo fanno passando per alcune parole chiave: immaterialità, centralità dei consumatori, diritti di accesso, economia dell’esperienza. Tutte questioni fondamentali, specialmente dal punto di vista dei lettori di questa rivista, che parla di servizi e, in particolare, di servizi innovativi.

4. La chiave di accesso al nuovo: intrecciare unicità e replicazione delle conoscenze

In questo dibattito, l’idea di è quella di fare incontrare il concetto di servizio (ancorato all’economia dell’esperienza) con i distretti industriali e il territorio. Una specificità italiana che la visione convenzionale confina alla manifattura (fabbrica, capannone, prodotto materiale), perdendo di vista le grandi potenzialità di sviluppo ci possono oggi essere nella produzione di valore immateriale, sia nell’industria che nel terziario.

Gli autori ci propongono una visione delle cose semplice e audace allo stesso tempo: mettere insieme unicità e replicazione, ossia due principi considerati opposti e inconciliabili dalla saggezza convenzionale. La distanza che si è creata tra la (abituale) cultura del terziario e la (abituale) cultura dell’industria testimonia della distanza che tuttora oppone questi due mondi e questi due criteri.

Incrociano unicità e replicazione, gli autori vanno alla ricerca dei modi che consentono di andare avanti sulla strada finora intrapresa (distretti, piccole imprese e settori del *made in Italy*), innovandola però quanto basta per avere accesso alle nuove forme di produzione che passano per la valorizzazione del capitale simbolico, della flessibilità e della differenziazione.

Unicità e replicazione si tengono nella storia che ha caratterizzato il modello italiano fino ad ora. Ma, per andare avanti, non bisogna illudersi di separare nuovamente questi termini, riproponendo la logica della replicazione senza qualità, e dell’unicità senza scala.

L’unicità è una bella cosa, ma non deve escludere la replicazione, che consente di fare economie di scala, se si vuole tenere bassi costi e prezzi, rendendo competitiva la propria offerta. In questo senso, la sfida da affrontare nel prossimo futuro è abbastanza chiara: bisogna, da un lato, “terziarizzare l’industria” e, dall’altro, “industrializzare il terziario innovativo”. E’ questa la condizione che consente di presidiare la fascia delle medie qualità, senza fughe verso la fascia dell’alta e altissima qualità, che – per definizione – riguarda i piccoli numeri e non consente grandi economie di replicazione.

Di qui anche i frequenti riferimenti, nel testo, alla funzione imprenditoriale: la sintesi tra due principi in linea di massima contraddittori (l'unicità e la replicazione) richiede, infatti, punti di vista *fuori standard*, ossia persone che siano abbastanza creative da immaginare possibilità non visibili ai più, prendendosi il rischio della loro scoperta e realizzazione. Si arriva qui alla terza parte dell'itinerario proposto dal libro: quella che riguarda la produzione di nuova conoscenza (originale) e la trasformazione di questa conoscenza in ricchezza.

Da questo punto di vista, le debolezze del sistema italiano sono messe in evidenza da Bonaccorsi e Granelli senza reticenze o zone d'ombra. La loro premessa è esplicita sin dall'inizio e può essere riassunta nei seguenti termini: in un sistema, come il nostro, basato sull'"innovazione senza ricerca", la conoscenza pratica, acquisita sul campo, non riesce ad accumularsi in modo significativo perché resta legata all'esperienza unica, irriproducibile, compiuta da singole persone e in singoli contesti.

Per contrasto, i vantaggi della codificazione di quanto si impara nella pratica sono evidenti, in termini di replicazione e di accumulazione nel corso del tempo. Come accade in altri paesi dove la conoscenza è meno "immersa" nell'esperienza pratica e più razionalizzata secondo schemi che la esplicitano e la codificano, la conoscenza nasce da singoli eventi e da singole intuizioni ma viene poi formalizzata e brevettata. E' in questa forma, soprattutto, che diventa fonte di valore economico, rendendo l'investimento in conoscenza una scelta redditizia, alimentata, nel corso del tempo, dai suoi stessi frutti.

5. Indicazioni per la politica e questioni aperte

Alla fine, le conclusioni "politiche" del libro sono orientate a realizzare una grande trasformazione del sistema economico e sociale italiano. Una trasformazione che, nell'idea degli autori, dovrebbe far perno sulla ricerca (intesa come "mondo del merito e della competizione"), portando il nostro paese a competere sui settori ad alto contenuto di conoscenza e di ricerca. Le prescrizioni normative discendono da questo orizzonte strategico. Bisogna puntare sulla mobilità fisiologica, organizzata, dei cervelli (e non solo sulla sindrome "fuga-rientro"). Bisogna presidiare in modo assai più deciso di quanto si è fatto sinora il campo della ricerca e delle tecnologie evolute. Bisogna, infine, cercare una nuova alleanza con il Terzo Mondo sulla base di un principio di condivisione delle conoscenze che – a certe condizioni - può essere giocato in modo da essere utile a noi e a loro.

L'intelligenza s'industria, come si vede, è un piccolo libro, ma di grande respiro e di grandi ambizioni. Lo consigliamo senz'altro ai lettori della nostra rivista, interessati a capire che tipo di futuro si prepara di fronte a noi. Lo consigliamo specialmente a coloro – e forse sono tanti – che hanno, magari distrattamente, formulato pensieri non troppo distanti dalle quattro coazioni a ripetere elencate all'inizio del libro e su cui, con la riflessione proposta dagli autori, si riesce alla fine a gettare uno sguardo critico.

Entrando nel merito, ci pare che il libro apra diverse questioni che meritano di essere approfondite e che, nel momento in cui vengono affrontate, possono portare anche a posizioni diverse.

6. E' davvero la tecnologia il baricentro di tutto? Integrare la logica della filiera a monte (scienza) con quella della filiera a valle (usi)

La prima questione da chiarire è quella del rapporto tra codificazione della conoscenza e circuito di accumulazione/valorizzazione di quello che si sa fare e si fa. Nel circuito della valorizzazione economica, che rilievo hanno le conoscenze che possiamo chiamare *hard* (altamente codificate: scienza, ricerca, *high tech*) rispetto alle conoscenze *soft*, aderenti agli usi, ossia ai mondi differenziati e mobili in cui le conoscenze *hard* devono essere calate per diventare fonti di valore?

Da questo punto di vista esiste un pregiudizio tradizionale, nella letteratura economica, che assegna alle conoscenze *hard* il primato su quelle *soft*, assumendo implicitamente che la replicazione si possa fare soprattutto con le conoscenze *hard*, vicine alla scienza, mentre ci possano essere pochi spazi di replicazione per le conoscenze *soft*, legate agli usi e dunque di carattere maggiormente pratico. Ma, a ben vedere, il diverso statuto delle conoscenze, non assegna alcun primato alle conoscenze teoriche, a monte della filiera, rispetto a quelle pratiche, a valle. Almeno fino a che si ragiona in termini di produzione di valore. Per due motivi.

Prima di tutto, perché la codificazione scientifica offre in genere una limitata protezione ai produttori di nuove conoscenze, e facilita invece l'accesso agli utilizzatori che si attrezzano per avere una buona *absorptive capacity*. Quello che conta, per mantenere il vantaggio competitivo acquisito nella produzione di nuove conoscenze *hard* non è tanto la conoscenza codificata in sé, quanto quella brevettata o quella rimasta, non codificata, nel cervello degli scienziati e dei tecnologi, nonché nelle routines e nelle relazioni collaudate dell'organizzazione e della società che fa pratica scientifica.

In secondo luogo, bisogna tener conto del fatto – fondamentale per l'Italia – che produttori e utilizzatori di conoscenze *soft*, spostate sugli usi, hanno elaborato nel tempo propri mezzi di propagazione e codificazione: si pensi alla moda, alla pubblicità, al design, ai codici che organizzano la fruizione estetica e culturale, alle leggende metropolitane che arricchiscono l'immaginario collettivo, agli stili di alimentazione e di vita (sport, avventura, simpatia), all'intrattenimento organizzato dai mass media, agli standard che disciplinano l'uso modulare dei prodotti nelle filiere, alle norme di comportamento giuridicamente garantite. Insomma, ai mille modi con cui le conoscenze applicative e di consumo si propagano, moltiplicando certi usi, selezionati tra i tanti possibili.

Esistono, in altri termini, moltiplicatori specifici delle conoscenze *soft* che rendono la produzione/propagazione delle conoscenze applicative e delle innovazioni d'uso importanti tanto quanto la produzione/replicazione delle conoscenze *hard*, formalizzate dalla scienza e dalla tecnologia. In generale, perché una filiera funzioni dal punto di vista della produzione del valore e dell'accumulazione di conoscenze, bisogna che tutti e due questi moltiplicatori funzionino, integrandosi a vicenda. E' difficile dire se uno spot pubblicitario di successo possa contare di più, nella generazione di valore, di una scoperta scientifica importante (dal punto di vista cognitivo) o di un prodotto tecnologico dotato di prestazioni superiori. Diciamo che bisogna considerare la cosa caso per caso, senza pregiudizi a favore delle attività *hard* della filiera, a scapito di quelle *soft*.

Certamente, la formalizzazione scientifico-tecnologica del sapere porta ad una sua maggiore trasferibilità e dunque ad economie di replicazione e di ri-uso (anche diversificato) che non si avrebbero se il sapere restasse informale, tacito, ancorato a singole persone e a singoli contesti. Ma questa constatazione non esclude che il sapere informale, tacito, ancorato a esperienze uniche possa alimentare forme di propagazione

e moltiplicazione di altro tipo, non vincolate al criterio di verità (scienza) o alle prestazioni ottenute (tecnologia), ma ai *significati condivisi* delle conoscenze prodotte e messe in circolazione.

7. Tanti metodi per moltiplicare e propagare le conoscenze utili

In effetti, queste due “anime” della moltiplicazione del valore si intrecciano nel corso di tutta la storia della modernità, senza che l’una sia riuscita a prevalere sulla seconda. Anzi.

Sono due secoli e mezzo che la produttività e gli investimenti in conoscenza crescono sulla base del sapere riproducibile fornito all’economia dalla scienza, incorporato nelle macchine, metabolizzato dall’organizzazione scientifica del lavoro e dalla *management science*. L’economia, tuttavia, è andata oltre i moltiplicatori affidati alla scienza, e tutelati da brevetti e *copyrights*. Anzi, possiamo dire, col senno di poi, che la via della formalizzazione cognitiva protetta dalla proprietà immateriale è risultata alla fine minoritaria.

Ci sono state molte altre forme di protezione non giuridicamente riconosciute:

- conoscenze *di mercato*, che possono essere comprate e vendute sul libero mercato senza particolari tutele (se non del marchio), sulla base o di un vantaggio di anticipazione, che nasce dal frequente rinnovo del prodotto, o di un vantaggio di flessibilità, che nasce dalla capacità di fornire prodotti e servizi personalizzati sulle esigenze dello specifico cliente;
- conoscenze *firm specific* ancorate alla singola impresa, che, seguendo una collaudata logica fordista, le fa rendere aumentando la propria dimensione e i propri volumi produttivi;
- conoscenze *network specific* che sono incorporate in contesti, imprese e persone diverse, che lavorano autonomamente ma collegandosi in rete in modo da fare economie di specializzazione e di replicazione adeguate;
- conoscenze *pubbliche* finanziate dalle tasse pagate dal contribuente, nei casi in cui si giudica importante lo scopo da raggiungere, ma non conveniente per i privati (come accade per gli investimenti in scienza e in istruzione di base);
- conoscenze *donate* gratuitamente per creare legami comunitari o vincoli di reciprocità, come accade nella famiglia, nei circuiti amicali, nelle comunità professionali e di consumo, nei giochi e nelle molte esperienze cognitive compiute socialmente e per cui non si paga un compenso specifico ma solo, magari, un *chip* di ingresso;
- conoscenze *copiate o imitate*, in modo più o meno legittimo, più o meno opportunistico, e comunque propagate entro in circuito di *apprendimento aperto* in cui i nuovi arrivati sperimentano creativamente nuove applicazioni, partendo dall’accesso avuto al sapere altrui.

Tutte queste forme sono state sperimentate in passato ed è la somma dei loro effetti che ha integrato unicità e replicazione. La scienza, che certamente è all’origine delle caratteristiche distintive della modernità (rispetto alle epoche precedenti) è solo la fonte prima del processo: le altre tappe sono compiute e possono andare avanti speditamente solo se ci si allontana in qualche misura dalla matrice scientifica vera e propria, che premia la conoscenza riproducibile e svaluta le unicità di persone e contesti.

8. La propagazione “dolce”, attraverso i linguaggi

Il *medium* replicativo intorno a cui si organizza il circuito di valorizzazione economica della conoscenza non è tanto, a nostro avviso, la *formalizzazione scientifica*, quanto la *formalizzazione linguistica*.

La nostra esperienza diventa, infatti, trasferibile e apprezzabile da altri attraverso la mediazione di *significati* “codificati” dal linguaggio che li rendono comuni, rispettando però la diversità dei singoli contesti e delle singole persone. L’unicità diventa, in qualche misura generale, senza perdere le sue caratteristiche differenziali, che la rendono diversa dallo standard. La codificazione linguistica della conoscenza usa sia il linguaggio naturale che i molti linguaggi artificiali prodotti dalla modernità: il linguaggio dell’ingegneria, dell’informatica, dell’economia, della contabilità, dell’etica, dell’estetica, del diritto ecc..

I linguaggi generalizzano il significato dell’esperienza unica, rendendola astratta, *ma non così astratta da livellare i diversi e le varianti impreviste*: quello che conta è che gli interlocutori riescano a captarne il senso in un modo che sia sufficientemente condiviso. Non si tratta, perciò, della replicazione meccanica dello stesso standard astratto, bensì di una interpretazione il cui il “ricevente” ci mette del suo, *costruendo attivamente e a proprio rischio* il significato delle conoscenze da usare. E lo fa sulla base della sua pregressa esperienza della vita e del lavoro, invece di prendere tale significato a scatola chiusa dall’“emittente”.

Anche in questo caso, è in azione il famoso *lector in fabula*, di Umberto Eco. L’utente della conoscenza riscrive il libro e il copione, ogni volta che replica la rappresentazione.

In questo modo, tutti gli attori della filiera fanno la loro parte, e generano valore: prima di tutto lo fanno gli scienziati e i tecnologici, se applicano con al ricerca e sviluppo il loro sapere astratto a idee utili, che altri potranno ricevere. Ma la produzione di valore nella filiera dipende anche dagli applicatori, dagli innovatori dell’uso, dai traduttori, dai connettori delle reti, dai consumatori finali. Tutti attori che, a valle della filiera, generano linguaggi autonomi. La moda, il gusto estetico, la cultura, gli stili di vita sono esempi di questi alfabeti generalizzanti che metabolizzano le unicità, trasferendole da una persona all’altra, da un contesto all’altro per contaminazione/condivisione intellettuale. Ma senza sopprimerle, come accadeva all’*one best way* del calcolo deterministico, in epoca fordista, o come continua ad essere nei laboratori scientifici, dove le astrazioni inseguono una “verità” che fatica ad immaginarsi pluralista e tollerante con diverse varianti del possibile.

Possiamo dire, dunque, che quello che conta dal punto di vista dei vantaggi competitivi non è tanto la conoscenza perfettamente codificata e trasferibile, ma la competenza pratica che alcuni acquistano sul terreno della produzione e propagazione della scienza e che altri sviluppano invece su quello della produzione e propagazione delle conoscenze di uso. Una divisione del lavoro tra questi due tipi di “specialità” è possibile e utile.

La cosa è rilevante per il nostro paese, che ha qualche esperienza eccellente in questo campo e che, per ora, rimane nelle retrovie per tutto quanto riguarda l’investimento in scienza, in ricerca e sviluppo, in prodotti e processi altamente tecnologici.

9. Il ruolo delle persone, tra auto-organizzazione (dal basso) e comando (dall'alto)

Il progressivo slittamento del baricentro della modernità dalla scienza al pluralismo dialogico dei linguaggi (naturale e artificiali) deve essere spiegata. Per quale ragione i linguaggi impiegati nella produzione di valore mantengono una flessibilità assai superiore a quella ammessa dalla scienza e dalla tecnologia, accettando così un margine di *ambiguità* che – in certi casi - riduce o rende più costosa la replicazione dello standard cognitivo di base?

Non è un paradosso: la prima modernità – quella che va dalla rivoluzione industriale alla crisi del fordismo - ha cercato di semplificare la vita delle persone e i sistemi produttivi procedendo a quella “ricostruzione razionale del mondo” che è stata lucidamente auspicata e prevista da James Coleman³. Ma non c'è riuscita. Alla fine, in un mondo che aspirava ad essere calcolabile e razionale, è esplosa la complessità (varietà, variabilità, indeterminazione). Colpa di meccanismi di controllo che non hanno avuto la potenza di imbrigliare la complessità prodotta dalla potenza tecnica messa in campo dalla prima modernità. E colpa di due ragioni di fondo che sono difficilmente rimediabili, anche esasperando i meccanismi di controllo:

- l'emergere dell'*iper-complessità*, prodotta endogenamente;
- il passaggio dalla *società dei bisogni* a quella dei *desideri*, anch'essi prodotti endogenamente⁴.

L'*iper-complessità* è la complessità auto-generata dai meccanismi di controllo che vengono messi in azione per regolare e ridurre la complessità e che, non riuscendo in questo intento, finiscono per essere essi stessi fonte di ulteriore varietà e indeterminazione. Si pensi all'esempio dell'aereo super-tecnologico che non riesce mai a volare perché è quasi impossibile che tutti i suoi circuiti di controllo e regolazione (migliaia) funzionino regolarmente. Si accende la spia e l'aereo, anche se funziona perfettamente, rimane a terra. Lo stesso succede a burocrazie e a sistemi di regolazione giuridica che, paralizzati dalla loro stessa complessità, finiscono per non risolvere i problemi per i quali erano stati creati, diventando così elementi ulteriore indeterminazione.

Il secondo fattore, lo slittamento dal mondo dei bisogni a quello dei desideri, apre uno spazio di possibilità altamente indefinito, perché mentre i bisogni sono pre-determinati dalla biologia o dalla storia, i desideri devono essere costruiti artificialmente, lavorando con l'immaginazione, la comunicazione, la capacità di assumere rischi e di convincere altri della bontà delle proprie idee.

Ora, se questo è il mondo che caratterizza il nostro presente e che segna il futuro atteso, qual è la risorsa cognitiva e selettiva realmente decisiva per far fronte alla complessità risultante? Per un certo tempo, usando gli schemi generati dalla prima modernità, si è pensato che problemi più difficili e complicati richiedessero un *potere di*

³ Coleman, J.S. 1993, «The rational reconstruction of society», *American Sociological Review*, n.58, pp. 1-15.

⁴ Rullani E. (2006), La nuova economia dell'immateriale", *Economia dei servizi. Mercati, Istituzioni, Management*, n. 1, settembre-dicembre, pp. 41-60

comando più concentrato e più forte. Insomma si è seguito la strada che puntava a realizzare una *maggiore organizzazione*, che ordina “dall’alto” la realtà dei comportamenti e dei saperi differenziati. Per far funzionare le cose, si immagina di ricorrere a più regole, a più regolatori, a confini organizzativi più estesi e più presidiati.

Ma, per quello che abbiamo detto sin qui, è facile intuire che non è questa la via dotata di maggiori probabilità di successo. E soprattutto non è questa la via maggiormente capace di aderire al nascente mondo dei desideri. In realtà, in un contesto del genere, sono le *persone* – con le loro capacità di intuizione, di immaginazione, di rischio – a proporsi come l’*asset* economico fondamentale, a cui appoggiare la creazione di valore. Certo non le persone isolate, ma le persone *in rete*, capaci di accedere – grazie a uno dei molti possibili circuiti di propagazione – alle conoscenze sociali e di dividere il lavoro di innovazione e di apprendimento con altri.

L’intelligenza si industria, come dicono Bonaccorsi e Granelli. E questa è sicuramente la prima metà della storia. L’altra metà – tutta ancora da esplorare - è che le persone, lungo questo percorso, cominciano nuovamente a contare, essendo parti attive di un’intelligenza sociale che non può essere più affidata agli automatismi e alla Grande Organizzazione. Ma che deve ricorrere sempre di più alla creatività di ciascuno e di tutti.

Per cui, in conclusione, il tema suggerito dai due autori potrebbe essere completato in questo modo: il futuro è sì dell’intelligenza si che si industria, ma è soprattutto di quella che si auto-organizza, facendo emergere le sue forme e la sua sapienza dal basso, in corrispondenza al vissuto delle persone, nei loro contesti di relazione.