

Francesco Sansone

Leadership responsabile

Le 10 regole per essere leader
nell'economia della conoscenza

con Appendice sulla Leadership sostenibile

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Francesco Sansone

Leadership responsabile

Le 10 regole per essere leader
nell'economia della conoscenza

con Appendice sulla Leadership sostenibile

Prefazione di Giovanni Bazoli

Introduzione di Dominick Salvatore

Postfazione di Maurizio Sella

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Nuova ristampa aggiornata e ampliata

Isbn: 9788891704450

2ª edizione Copyright © 2014, 2017 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Prefazione	
di <i>Giovanni Bazoli</i>	pag. 11
Introduzione	
di <i>Dominick Salvatore</i>	» 15
1. Essere leader nell'economia digitale	» 17
1. Le nuove regole nella digital economy	» 17
2. Intangible asset e comportamento etico	» 20
3. Capitale intellettuale e innovazione	» 24
4. Leadership e potere	» 27
2. La psicologia della leadership	» 30
1. I comportamenti dei leader di successo	» 31
1.1. Ispirare una visione comune	» 31
1.2. Mettere gli altri in grado di agire	» 31
1.3. Tracciare il percorso	» 32
1.4. Infondere coraggio	» 32
1.5. Mettere in discussione i paradigmi	» 32
2. La lezione del comandante Montgomery	» 33
3. Le competenze guida per la gestione del consenso	» 36
4. Leadership e management	» 39

3. I modelli di leadership	pag.	44
1. La leadership situazionale	»	48
2. Leadership imprenditoriale	»	51
3. Leadership sistemica	»	52
4. Leadership strategica	»	53
5. Leadership emozionale	»	54
6. Leadership challenging	»	57
4. Gli strumenti per una leadership responsabile	»	62
1. Pensiero flessibile	»	64
2. Comunicazione	»	65
2.1. Genuinità	»	68
2.2. Accettazione	»	68
2.3. Empatia	»	68
3. Armonizzare famiglia e lavoro	»	69
4. Condivisione dei valori	»	72
5. Fiducia	»	75
6. Credibilità	»	86
7. Reputazione	»	87
8. Responsabilità verso il lavoro	»	90
9. Formazione	»	93
5. Le 10 regole per essere leader nell'economia digitale	»	96
1. Affabilità	»	96
2. Coraggio	»	99
3. Generosità	»	101
4. Lungimiranza	»	103
5. Ottimismo	»	106
6. Passione	»	109
7. Perseveranza	»	112

8. Trasparenza	pag. 115
9. Umiltà	» 119
10. Umoreismo	» 122
Postfazione di <i>Maurizio Sella</i>	» 125
Bibliografia	» 129
Recensioni e testimonianze	» 133
Appendice. Leadership sostenibile	» 161

Ai miei figli

Prefazione

Negli ultimi vent'anni, l'economia mondiale ha subito un mutamento profondo. L'implosione del sistema economico e politico sovietico ha aperto all'economia di mercato spazi che prima di allora le erano preclusi, dando avvio alla cosiddetta "globalizzazione". Non solo i Paesi avanzati hanno tratto grande beneficio dall'incremento dei movimenti mondiali di merci, servizi e conoscenze: anche a economie partite con un iniziale ritardo di sviluppo, la progressiva integrazione nei flussi internazionali degli scambi ha contribuito ad assicurare importanti vantaggi.

Nella nuova economia globale, il sapere e la capacità innovativa si sono imposti come l'area di concorrenzialità più avanzata per massimizzare il volume d'affari e i profitti: l'uomo è assunto a fattore decisivo della produzione, sostituendosi in quel ruolo fondamentale che in precedenza era attribuito alla terra e al capitale. La valorizzazione del capitale umano è divenuta, di conseguenza, un'attività centrale per le imprese, in grado di produrre benefici sotto il profilo sia della qualità della vita che della competitività, "nella duplice valenza strategica", scrive Sansone, "di sviluppo delle potenzialità di ogni singola persona e insieme della partecipazione complessiva della persona al progresso e crescita della società".

Il leader riveste, in questo contesto, un ruolo cruciale: è suo il compito di sollecitare, stimolare, indirizzare l'attività dei propri collaboratori, al fine di progredire insieme verso obiettivi comuni. Lavorare insieme per uno scopo condiviso: è questa – secondo Sansone – l'essenza del nuovo modello di cultura organizzativa, in cui sono la fiducia, la comprensione reciproca, i valori comuni e le relazioni tra le persone a rendere possibile il successo di un'azienda.

Ma come si misura il successo dell'impresa? La crisi che ha investito l'economia mondiale a partire dal 2008 ha messo chiaramente in luce i limiti di una logica capitalistica che incalza le imprese in modo parossistico, esigendo profitti e misurando i risultati in tempi sempre più brevi, spesso incompatibili con il perseguimento di obiettivi di sviluppo di lungo periodo.

Per correggere questa impostazione, le regole non bastano: è necessario un cambiamento profondo nella coscienza dei manager e degli amministratori. È vero che la libertà d'iniziativa economica appartiene ai diritti inviolabili della persona, ma il suo primato non può essere assoluto: occorre che chi regge le sorti dell'impresa – pur nell'esercizio delle libertà e dei diritti che gli competono – avverta anche la responsabilità di essere membro e protagonista dell'economia e della comunità civile.

Il punto merita un chiarimento. Attribuire rilevanza alla pluralità degli interessi coinvolti nell'attività d'impresa non significa affatto metterne in discussione la natura privata e imprenditoriale, indirizzata prioritariamente alla ricerca del profitto. Significa invece riconoscere che ai manager e agli amministratori compete una speciale responsabilità: quella di far crescere intorno a sé un'economia sostenibile. È in questa capacità di coniugare la realizzazione degli obiettivi particolari di massimizzazione dei profitti con la tutela dei più generali interessi dell'economia e della società civile che si misura il vero successo dell'impresa.

Parlare di leadership responsabile non significa allora limitarsi a un generico richiamo all'etica, alla trasparenza e alla correttezza nelle scelte gestionali.

Il leader responsabile è in grado di dar voce alle molteplici esigenze delle parti coinvolte nella vita dell'impresa, per renderla non solo profittevole, ma “di successo” nel senso più proprio di cui in precedenza si discuteva. È capace di prendersi cura delle persone, vera e propria sorgente dei vantaggi competitivi dell'azienda. Come scrive Sansone, nei confronti dei propri collaboratori il leader responsabile è “un po' comandante, un po' coach, un po' counselor [...] un po' mentore [...] un po' visionario, nel senso di avere una chiara vision futura dell'organizzazione verso la quale condurre la sua squadra, con determinazione e umanità”.

È possibile che in questa visione della leadership d'impresa, che non rinnega il mercato ma è capace di attenzione agli interessi generali, sia presente una certa dose di utopia: è però anche la questione nevralgica su cui si gioca il destino del capitalismo contemporaneo.

Milano, 3 Novembre 2013

Giovanni Bazoli
Presidente del Consiglio di Sorveglianza
Intesa Sanpaolo S.p.A.

Introduzione

In questo brillante volume, Francesco Sansone presenta la pedagogia per sviluppare la “leadership responsabile” per incrementare le performance personali e professionali in un mondo che diventa sempre più globalizzato, tecnologico, in rapida evoluzione. Il volume è più che un manuale per incrementare l’efficienza produttiva e la capacità di innovazione dell’impresa, ma ha l’orizzonte più vasto di sviluppare la leadership in tutti i suoi aspetti: etici, sociali, ed economici per la gestione efficace del cambiamento e miglioramento individuale e organizzativo continuo.

La leadership responsabile è cruciale per affrontare un’economia e società che sono oggi al centro di una rivoluzione paragonabile alla Rivoluzione Industriale sia per quanto riguarda le dimensioni sia per quanto concerne le conseguenze che essa ha e avrà ancora di più sull’economia mondiale, nel contesto di un nuovo *Rinascimento Transatlantico*. La rivoluzione attuale è costituita da quattro fattori: la globalizzazione dei mercati, la diffusione della tecnologia informatica, lo smantellamento delle tradizionali gerarchie manageriali, e la creazione di una nuova *information economy* che basa la creazione di valore sul sapere e sulle comunicazioni piuttosto che, come accadeva in passato, sulle risorse naturali e sul lavoro fisico. In un mondo caratterizzato da tanta complessità e incertezza il modello di *leadership responsabile* proposto mette l’Uomo al centro per “continue azioni di *reengineering* personali e organizzative” per incrementare l’efficienza dell’impresa e del lavoro.

In questo contesto, il leader dell’economia del XXI secolo deve possedere una profonda conoscenza delle questioni globali e degli aspetti etici relativi alle sue scelte di business; deve essere ben do-

cumentato e abile a gestire sistemi e tecnologie informatiche anche complesse; deve, inoltre, essere in grado di sintetizzare le informazioni piuttosto che semplicemente analizzarle; deve essere infine abile e forte nella gestione dei rapporti interpersonali, e deve possedere un *pensiero flessibile* per essere: un capo, un visionario, uno stratega, un architetto, un coordinatore, e uno scopritore di talenti, capace di comunicare efficientemente; tutti aspetti che Francesco indica chiaramente come sviluppare e utilizzare.

New York, 29 novembre 2013

Dominick Salvatore
Professore ordinario in economia,
direttore del Dottorato
e Preside della Facoltà di Economia
della Fordham University of New York City

1

Essere leader nell'economia digitale

Le due più grandi invenzioni della mente umana sono la scrittura e il denaro: il linguaggio comune del sapere e il linguaggio comune del valore.

Honoré Gabriel Riqueti de Mirabeau

1. Le nuove regole nella digital economy

La competitività internazionale delle imprese nell'epoca della globalizzazione dei mercati trova il suo fulcro nel ruolo svolto dal capitale umano nell'organizzazione manageriale della nuova economia nell'era della conoscenza.

Già agli inizi degli anni Novanta Giovanni Paolo II nella sua enciclica *Centesimus Annus* (par. 32) affermava: “Se un tempo il fattore decisivo della produzione era la terra e più tardi il capitale, inteso come massa di macchinari e di beni strumentali, oggi il fattore decisivo è sempre più l'uomo stesso, e cioè la sua capacità di conoscenza che viene in luce mediante il sapere scientifico, la sua capacità di organizzazione solidale, la sua capacità di intuire e soddisfare il bisogno dell'altro”.

È particolarmente importante e urgente pertanto comprendere le ragioni fondamentali che hanno definito ed attuato il passaggio dall'economia della conoscenza all'attuale economia digitale. Negli ultimi anni abbiamo rapidamente vissuto il passaggio dall'economia della società industriale avanzata (detta *Knowledge based economy*), nella quale la conoscenza innovativa veniva inclusa e quindi nascosta entro lo sviluppo tecnologico basato sull'automazione della produzione, alla cosiddetta *Knowledge driven new economy*, la cui dinamicità dipendeva sostanzialmente dalla diffusione e condivisione delle conoscenze e dalle loro utilizzazione manageriale per lo sviluppo della globalizzazione dei mercati, per mezzo dell'elaborazione cognitiva delle tecnologie di informazione interattiva (internet) organizzata in “intranet” (per il *Business To Business*) ed “extranet” (per il *Business To Consumer*), verso l'attuale *digital economy* dove è

piuttosto fondamentale anticipare le tendenze, innovare per crescere ed essere agili per tenere il passo con il ritmo del cambiamento per essere competitivi nell'era del "tutto connesso", attraverso gli strumenti del pensiero flessibile e leadership responsabile.

I nuovi mezzi di comunicazione permettono infatti di distribuire e condividere connettivamente conoscenza tra imprese ed enti pubblici e privati, entro una struttura informativa e cognitiva correlata in networks di partenariato di impresa, nell'ambito dei quali si sviluppano gradi di elevata complessità e di ampia velocità di trasformazione dell'organizzazione delle conoscenze.

Quanto sopra incide fortemente sulla capacità dello sviluppo delle imprese, le quali – per non subire la concorrenza nel settore della rapida crescita del sapere sull'economia dei sistemi di evoluzione dei mercati – debbono imparare ad aggregare in forma di network telematico i loro affari (e-business), per poter agire in un ambiente dove l'informazione e la conoscenza, costituiscono l'area di concorrenzialità più avanzata per ottenere nuove possibilità di massimizzazione dei profitti e della competitività nel quadro dell'economia globale.

In questo contesto, si colloca in maniera molto funzionale un nuovo modello di cultura organizzativa che sta emergendo soprattutto nelle aziende cosiddette "familiari" e mi riferisco all'"Organizational Humanizing Culture", così come la definisce Domènec Melè dell'Università di Navarra, che tende a favorire la condivisione e a sviluppare la capacità delle persone di lavorare insieme per uno scopo comune. La fiducia, la comprensione reciproca, i valori condivisi e i comportamenti che legano tra loro le persone rendono possibili la cooperazione e il successo aziendale.

Melè ricorda, riprendendo anche altri autori, che:

Oggi, siamo di fronte a una crescente evidenza di come la cultura organizzativa sia un fattore chiave nel determinare le performance attraverso il comportamento dei collaboratori e il sistema decisionale, e ciò particolarmente vero quando la cultura è forte [...]. La sociologia studia quali siano le differenti culture, ma ciò che è rilevante da un punto di vista etico è il fatto che alla base di ogni cultura organizzativa c'è di fatto un'*ethos*, o uno spirito caratteristico o ancora degli atteggiamenti condivisi da coloro che sono coinvolti in una specifica organizzazione o corporazione: questo fondamento può promuovere e incrementare comportamenti etici o, al contrario, renderli diffi-

cili. Negli ultimi anni svariati autori hanno chiarito che l'etica è una parte integrante della cultura organizzativa o aziendale, mostrando come la cultura organizzativa abbia una forte influenza sui comportamenti etici dei dipendenti [...]. D'altra parte, l'etica è strettamente correlata al carattere sviluppato attraverso azioni libere e razionali. Questo è il senso dell'etica radicata nella tradizione aristotelica che considera appunto l'etica come la guida per la realizzazione della pienezza umana e l'eccellenza della persona¹.

Melè propone quattro caratteristiche basilari per questa organizzazione umanizzante:

- riconoscimento della persona nella sua dignità, nei suoi diritti, nella sua unicità, nella sua *sociability* e nella capacità di crescita personale;
- rispetto per la persona e suoi diritti umani;
- *care* e servizio verso le persone intorno a noi;
- guida che privilegi il bene comune rispetto agli interessi particolari.

Inoltre, Rosabeth Moss Kanter, che presiede l'Advanced Leadership Initiative dell'Università di Harvard indica le caratteristiche che un'impresa oggi deve avere per essere competitiva: *fast, flexible, focused e friendly*.

- **Veloce**: capace di comprimere il tempo che è sempre più un fattore critico di successo, infatti i mercati tendono a premiare non la dimensione ma la velocità.
- **Flessibile**: in grado di adattarsi costantemente alla mutevolezza dell'ambiente esterno.
- **Focalizzata**: orientata quindi a concentrarsi sulle grandi priorità e sugli ambiti critici di efficacia, evitando ogni tipo di dispersione, iniziando proprio dalla focalizzazione sul *core business* e competenze distintive.
- **Amichevole**: ovvero capace di relazionarsi sia all'interno, sia all'esterno in modo ottimale, prestando costantemente attenzione

¹ D. Melé (2003), "Organizational Humanizing Cultures: Do they Generate Social Capital?", *Journal of Business Ethics*, n. 45, pp. 3-14.

alle aspettative altrui al fine di soddisfare i bisogni latenti dei clienti interni ed esterni.

Pertanto lo sviluppo della conoscenza innovativa e flessibile, parte del capitale umano diviene il più elevato valore aggiunto per l'economia di impresa nel contesto della società post-industriale, sia per un migliore e più rapido utilizzo del capitale investito, che in funzione del risparmio di costi delle transazioni in internet che abbattano le spese correlate ai processi di gestione ordini, fatturazioni e transazioni bancarie dei pagamenti a causa delle semplicità e rapidità delle comunicazione online.

Per favorire, pertanto, il passaggio da una società industriale tradizionale, basata sulle risorse, cioè sulla trasformazione delle materie prime a una società orientata alla produzione specifica di conoscenza come l'anima del prodotto, come oggetto stesso dell'attività, occorre operare a livello culturale per una vera e propria diffusa pedagogia della leadership responsabile nella gestione efficace della complessità come moltiplicatore di opportunità e di ruoli.

2. Intangible asset e comportamento etico

La visione appiattita sullo *short term* è spesso indicata come origine di molti mali nella gestione delle imprese. Se infatti l'attenzione ai risultati di breve periodo permette il controllo efficace dell'azienda e la reazione rapida agli eventuali errori, è però un limite per permettere l'avvio di processi di innovazione e di gestione ottimale delle persone. I manager troppo spesso sono valutati solo sui report trimestrali e sui bilanci semestrali e se il focus su questi risultati diventa ansioso o ansiogeno e viene assolutizzato, si corre il rischio di perdere di vista gli obiettivi di lungo periodo che sono essenziali per rendere sostenibile nel tempo lo sviluppo e la stessa sopravvivenza delle aziende.

È mia opinione che il punto di partenza della riflessione etica nell'ambito dell'impresa possa innanzitutto riferirsi a quella della responsabilità della persona verso il lavoro e del significato che questo assume nel contesto sociale ed economico.

L'etica – dal greco antico εθος (o ήθος), *èthos*, “carattere”, “comportamento”, “costume”, “consuetudine” – è quella branca della filosofia che studia i fondamenti oggettivi e razionali che permettono di assegnare ai comportamenti umani uno status di valore, ovvero distinguerli in buoni, giusti, o moralmente leciti, rispetto ai comportamenti ritenuti cattivi o moralmente inappropriati.

L'etica può anche essere definita come la ricerca di uno o più criteri che consentano all'individuo di gestire adeguatamente la propria libertà nel rispetto degli altri.

L'etica può essere *descrittiva* se descrive il comportamento umano, mentre è *normativa* (o *prescrittiva*) se fornisce indicazioni e può essere anche *soggettiva*, quando si occupa del soggetto che agisce, indipendentemente da azioni o intenzioni, e *oggettiva*, quando l'azione è relazionata ai valori comuni e alle istituzioni.

Non è questa la sede per compilare una classificazione delle varie tipologie di etica, come anche esporre una classificazione completa delle virtù, che raramente trova l'accordo dei filosofi che l'hanno tentato.

L'esperienza personale confrontata con quella di altri colleghi e con i risultati degli studiosi di etica indica non soltanto che le virtù sono molte e distinte tra loro, ma che ogni riflessione organica sull'uomo darà origine a diversi sistemi di virtù, in funzione soprattutto dei riferimenti valoriali.

L'essere umano è comunque chiamato a realizzare se stesso nella ricerca della felicità, del “bene”, che assume pur sempre una dimensione soggettiva nella ricerca del senso per ciascuno e con questo potrebbe nascere una riflessione sul tema della libertà, ma ci porterebbe al di fuori dei confini di questo contributo.

Le condotte *competence attitude* definite come etiche derivano dall'esercizio e dalla costituzione di atteggiamenti, disposizioni costanti: così per esempio non basta un singolo atto di coraggio per definire coraggioso un uomo, ci vuole piuttosto l'abitudine ad agire coraggiosamente nelle situazioni e nelle circostanze più disparate, come ben descritto Aristotele nell'*Etica Nicomachea*.

Per perseguire risultati d'eccellenza nella vita professionale, ritengo sia quindi *prescrittivo* esercitare nell'ambito del modello più ampio del “pensiero flessibile” le *competence attitude* relative alla

“lungimiranza”, “trasparenza” e “perseveranza”, che fanno comunque riferimento alle virtù greco romane della prudenza, giustizia e fermezza, proprie e fondative del pensiero occidentale.

Infatti, il management è il vero soggetto capace di dare un esempio di vision, trasparenza e correttezza dei valori base della cultura aziendale; la sua stessa leadership si basa sulla reputazione che esso ha presso dipendenti, clienti e fornitori.

Da questo punto di vista, il comportamento etico risulta essere un elemento in grado di generare valore per l'azienda in maniera duratura nel tempo.

Max Weber, nei primi anni del novecento, si chiedeva come fosse possibile che tra il XVI e XVII sec. la politica economica capitalista si sviluppasse proprio in quei Paesi (nord Europa e colonie nordamericane) dove erano scoppiati i movimenti di riforma: quello protestante e quello calvinista.

Quando nel 1904 egli scrisse *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*, comprese il legame materno tra la diffusione della religione protestante e quella della cultura imprenditoriale.

Ciò significa che, se il fondamento su cui si erge la morale religiosa è l'esercizio dell'amore verso il prossimo, la tendenza all'accumulazione, all'investimento e al lavoro, proprie dello spirito capitalistico, non avrebbero potuto mai fondarsi e crescere nella sua prospettiva, e quindi in quei Paesi, come l'Italia, dove si è salvaguardata la sua conservazione. Invece, a tal proposito, la Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica afferma che ogni attività economica si rende sempre possibile e non è assolutamente in contrasto con i valori della stessa fede cattolica. Ricorda, infatti, S. S. Giovanni Paolo II nell'enciclica *Centesimus Annus* (p. 32) che:

La moderna *economia d'impresa* comporta aspetti positivi, la cui radice è la libertà della persona, che si esprime in campo economico come in tanti altri campi. L'economia, infatti, è un settore della multiforme attività umana, e in essa, come in ogni altro campo, vale il diritto alla libertà, come il dovere di fare un uso responsabile di essa.

Ma a questo punto è naturale chiedersi se lo scopo dell'attività imprenditoriale, ovvero il “raggiungimento del fine economico”,

possa essere etico, indipendentemente da concezioni religiose, come quella protestante, che descrivevano il lavoro umano come possibilità di salvezza.

Se la definizione di imprenditore è di “esercitare professionalmente un’attività economica per la produzione o lo scambio di beni o servizi” al fine di generare profitto, è possibile che quest’ultimo vada di pari passo con il concetto di etica? Che possa concretizzarsi in una prospettiva etica?

Ritengo che ciò non solo sia possibile, ma è oltremodo auspicabile, in quanto il comportamento etico può essere a tutti gli effetti considerato un intangibile asset strategico per l’impresa.

In questo senso può essere assimilabile a uno qualunque degli assets dell’impresa, nella fattispecie a un asset intangibile.

Fornendo qui una definizione descrittiva e non applicativa del significato di intangibles, si possono brevemente richiamare due approcci che mettono in evidenza la relazione tra l’intangibilità e il buon comportamento dei soggetti.

Baruch Lev nella sua definizione di intangibile ha posto in primo piano le caratteristiche *market driven* di tutti gli asset invisibili e le loro relazioni con il mercato esterno. Così, per intangibile viene indicato tutto ciò che non ha effetti fisici o monetari, includendo l’organizzazione, l’innovazione, le risorse umane ecc., mentre a loro volta questi intangibili ne generano degli altri, il capitale umano genera idee e quindi innovazione.

Per Baruch Lev, quindi, lo sviluppo degli intangibili si alimenta in modo circolare e continuo: poiché l’innovazione è il principale generatore di intangibles/capitale intellettuale/proprietà intellettuale, focalizzarsi sull’innovazione consente di evidenziare i caratteri e gli impatti degli intangibles sull’impresa.

Esiste poi un secondo approccio che può essere definito *offer driven*, cioè guidato dall’offerta. Questo prende in considerazione l’idea che gli elementi interni all’impresa, e nello specifico quelli che ne costituiscono il capitale intellettuale, rappresentano le vere sorgenti del profitto futuro.

Il capitale intellettuale si articola in capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale. Il *capitale umano* è composto da variabili riferibili agli individui all’interno dell’impresa. A esso sono relativi i

concetti di conoscenza, competenza, esperienza, motivazione, coesione e fiducia. Sono tutte caratteristiche presenti solo grazie alle persone che compongono la compagine aziendale. Il *capitale strutturale* riguarda invece l'orientamento strategico delle imprese, la sua mission e le modalità con cui viene perseguita. Ciò significa che tale capitale è afferente all'organizzazione interna dell'impresa nonché ai processi decisionali. Per ultimo, il *capitale relazionale* si esplicita nell'insieme dei rapporti che l'impresa intrattiene con tutti i soggetti a essa esterni.

In questo senso il capitale umano, quello strutturale e quello relazionale, in cui si declina il capitale intellettuale, con le loro caratteristiche e le loro relazioni pratiche assommano tutte le proprietà necessarie alla creazione di nuova ricchezza.

La qualità e intensità dei rapporti che l'impresa intrattiene è costitutiva di valori come la fiducia, la reputazione, la stima, l'immagine e il consenso. Affinché un'impresa ottenga un vantaggio competitivo è necessario che essa sviluppi al massimo grado possibile questi tre capitoli, di modo che la competenza unita all'organizzazione consenta di ottenere un consenso duraturo.

3. Capitale intellettuale e innovazione

I dati dei bilanci di numerose imprese fanno cogliere come sia significativo l'apporto dell'innovazione al fatturato. L'innovazione produce effetti molto positivi verso i prodotti, ma soprattutto verso i processi e quindi deve essere appropriata per tipologia di impresa e promossa in forma strutturata per la crescita economica e l'occupazione.

Sappiamo che nel contesto della *digital economy*, le imprese non solo devono eccellere, ma devono essere in grado di innovare più velocemente rispetto ai concorrenti, attraverso la condivisione delle informazioni e la creazione di conoscenza, ideando modalità sempre più avanzate nel fornire servizi e/o prodotti ai clienti. Un'organizzazione che sia in grado di incrementare le abilità dei propri collaboratori, in tempo reale, per trasformarle in soluzioni interne (miglioramento dei processi) riesce ad andare incontro ai reali bisogni dei clienti e crescere in competitività.

Innovare con successo richiede la capacità di sapere ascoltare attivamente il proprio cliente interno o esterno, riuscendo, attraverso interventi di *reeengineering* sul capitale umano, a fare del cambiamento un processo in grado di generare servizi o prodotti in linea con le richieste del mercato. È pertanto particolarmente importante identificare quali sono le dimensioni strategiche per trasformare l'innovazione in azione, formando all'interno dell'impresa persone versatili e multifunzionali che abbiano elevate capacità in termini di *pensiero flessibile* e che sappiano rispondere prontamente ed efficacemente alle variazioni delle caratteristiche del mercato globalizzato dei prodotti.

Infatti, il mondo è cambiato soprattutto rispetto alla velocità con la quale le innovazioni e le informazioni devono essere recepite dalle aziende ed è ormai universalmente riconosciuto che nella gestione di un'organizzazione devono essere sempre più supportati e sviluppati i cosiddetti *asset intangibili* o capitale intellettuale d'impresa.

Trasformare le innovazioni prodotte in beni intellettuali, sui quali è possibile esercitare i diritti di proprietà, costituisce la principale fonte di valore per le imprese e uno tra i principali compiti del top management dovrebbe essere proprio quello di trasformare le conoscenze tacite in esplicite ovvero in capitale intellettuale.

Il Capitale Intellettuale può essere definito come la rappresentazione di tutte quelle risorse che costituiscono la fonte della differenza tra il valore di mercato e quello contabile di un'organizzazione e consentono alla stessa di generare un vantaggio competitivo nel tempo.

Il Capitale Intellettuale d'impresa, come abbiamo visto, è rappresentato dall'insieme delle tre fondamentali risorse: Capitale Relazionale, rapporto con i clienti fornitori, reputazione, immagine, fidelizzazione, marchio; Capitale Organizzativo, procedure, istruzioni, modelli organizzativi; Capitale Umano, conoscenze, comportamenti abilità.

Nell'ambito del Capitale Intellettuale la risorsa strategica per l'innovazione è senz'altro il Capitale Umano, termine coniato da Theodore Schultz, un'economista, vincitore del Premio Nobel nel

1979, che ha dedicato gran parte dei suoi studi alla condizione dei Paesi sottosviluppati nel mondo. Egli giustamente rilevò come i concetti tradizionali dell'economia non avessero finora preso in considerazione questo importante fattore.

La valorizzazione del Capitale Umano costituisce, o dovrebbe costituire, un'attività centrale in grado di determinare benefici anche sotto il profilo della qualità della vita e della competitività nella duplice valenza strategica di sviluppo delle potenzialità di ogni singola persona e insieme della partecipazione complessiva delle persone al progresso e crescita della società.

Tale processo si inserisce, peraltro, nel contesto degli orientamenti dell'Unione Europea finalizzati alla promozione della società della conoscenza così come viene espressamente indicato nella Strategia di Lisbona: *“to become the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion”*.

Il Capitale Umano può essere descritto come la combinazione dei seguenti fattori: le caratteristiche individuali apportate dalla persona nel proprio lavoro: intelligenza, energia, attitudine positiva, affidabilità, impegno; motivazione nel condividere le informazioni e le cognizioni: vale a dire spirito di squadra e orientamento verso gli obiettivi; capacità di imparare, prontezza, vivacità intellettuale o pensiero flessibile.

La dimensione fondamentale per l'innovazione e la creazione di valore è pertanto il *pensiero flessibile*, ovvero la capacità di pensare utilizzando tutti gli strumenti cognitivi a disposizione della persona, ricorrendo a categorie diverse in funzione degli interlocutori e delle situazioni.

Il pensiero flessibile, nell'ambito del capitale umano, determina infatti la capacità, di apprendere e di intervenire nella soluzione dei problemi complessi, ovvero quelli caratterizzati da un insieme di fatti e informazioni apparentemente non correlati tra loro e che richiedono l'applicazione degli strumenti logici e di analisi critica ma anche intuitivi, emotivi ed etici per la gestione efficace della complessità relazionale e organizzativa. Il pensiero flessibile rappresenta il vero link tra il capitale umano e il capitale finanziario, in quanto mostra la

capacità di realizzare prodotti o servizi da idee e processi, generando valore per l'impresa.

4. Leadership e potere

Il potere, tradizionalmente inteso, è la facoltà di influire sulle persone, sugli eventi e decisioni in quanto *potens*, ovvero con l'opportunità di incidere positivamente sugli altri, e si può articolare nel potere di premiare e di punire; nel potere di controllare le informazioni; nel potere di competenza, in base alla preparazione e alla professionalità; nel potere di referenza, in base al carisma riconosciuto; infine, nel potere legittimo derivante da valori interiorizzati che riconoscono al capo, che ha ricevuto tale investitura, il diritto di comandare e d'incidere sui collaboratori.

Bisogna dunque verificare le modalità d'utilizzo del potere che può e deve essere usato a vantaggio dell'organizzazione e non esclusivamente per se stessi, rendendo più ampio ed efficace attraverso il coinvolgimento e la partecipazione degli altri e creando una dimensione positiva e di valore.

S. Agostino nel suo trattato *De Civitate Dei* (19, 14) ben rappresenta questa concezione del potere:

Nella casa del giusto, anche coloro che esercitano un *comando* non fanno in realtà altro che prestare servizio a coloro cui sembrano comandare; essi di fatto non comandano per cupidigia di dominio, ma per dovere di *fare del bene* agli uomini, non per orgoglio di primeggiare, ma per onore di provvedere.

La leadership responsabile è infatti il risultato di un potere che viene dal basso, fatto più di autorevolezza che di autorità e solo la presenza contemporanea di bassa autorità e alta autorevolezza, che coniughi carisma personale, competenze e ruolo aziendale, esprime l'esercizio della gestione efficace del consenso.

Questa è la situazione, in termini aziendali, dell'individuo che conosce il contesto nel quale lavora, che ha fiducia nelle proprie competenze e nella consapevolezza degli effetti del proprio atteggiamento nei confronti dei collaboratori.

Per attuare questo tipo di leadership non significa mettersi i galioni da capo, ma assumersi la responsabilità di attivare un processo di guida, sviluppando un'azione di persuasione e di spinta al lavoro nelle persone, perché conseguano obiettivi comuni.

In questo senso, essere leader significa possedere non tanto le conoscenze delle specifiche tecniche manageriali quanto le capacità di renderle operative; il tutto supportato da esperienze formative ed educative che abbiano inciso positivamente sul sistema di convinzioni riguardante il proprio valore, l'autoefficacia personale e il rispetto verso i propri collaboratori.

Il risultato di questo processo è una persona competente ma anche aperta, propositiva e flessibile, con un forte orientamento a realizzare comportamenti efficaci; che sa farsi seguire nei percorsi intrapresi e sa utilizzare il talento delle persone.

Nel contesto dell'ampio tema della leadership ci sono due visioni antitetiche rappresentate da un leader che, forte del proprio sistema di convinzioni, può esprimersi attraverso una gestione di tipo autoritario, con una supervisione rigida e un controllo continuo dei lavoratori; oppure da un leader partecipativo, che fonda la sua consapevolezza su relazioni positive di accettazione e scambio; che ritiene i suoi collaboratori naturalmente interessati al lavoro e all'assunzione di responsabilità; capaci infine di esercitare un'autocontrollo per raggiungere gli obiettivi i cui si sentono coinvolti e per i quali sono disposti a un impegno serio e motivato.

Il leader che voglia rappresentare i valori della "responsabilità", "sostenibilità" e "crescita", non può che ispirarsi a questi principi: si gestiscono i comportamenti, non le persone; si fanno diagnosi e non si danno giudizi; e soprattutto non si deve essere né proiettivi (cioè usare noi stessi come metro di misura), né ideologici (cioè usare il criterio bene/male), ma adottare invece un approccio funzionale (coerente/incoerente) nel guidare le persone e giudicare i loro comportamenti e le loro azioni.

I leader, nei rapporti con i collaboratori, devono puntare sulla professionalità e sulla motivazione per essere in grado di indirizzare e dirigere, con la mente e con il cuore, le persone e la loro intelligenza emotiva, in modo da generare, nell'ambiente nel quale esercitano la propria autorevolezza, un clima di benessere per sé e gli altri.

In una tale ottica bisogna contemperare l'orientamento alle persone con l'orientamento ai risultati evitando atteggiamenti paternalistici o autoritari/direttivi. Solo un atteggiamento di tipo partecipativo, con un alto orientamento ai collaboratori e, contemporaneamente, ai risultati, consente decisioni condivise e il coinvolgimento di tutti nel realizzare gli obiettivi aziendali.

La ricerca della consapevolezza del proprio atteggiamento di leadership dovrebbe realizzarsi attraverso l'ascolto dei segnali di varia natura, anche impliciti, provenienti dai propri collaboratori, che sono utili momenti di verifica dei propri comportamenti. Senza applicare metodi di valutazione formali, è necessario entrare poi in relazione con loro e osservare la realtà organizzativa dal loro punto di vista, proprio perché il principio primo della consapevolezza è la conoscenza; solo così si può evitare di sbagliare.

Si potranno, allora, contemperare i propri atteggiamenti con quelli delle persone con le quali si lavora, arrivando a esercitare una leadership più sensibile e compatibile con il sistema di riferimento.

Il leader responsabile deve essere soprattutto una persona che si rispetta e rispetta gli altri, che sa contemperare le sue esigenze, quelle aziendali e quelle dei suoi collaboratori: un po' comandante, un po' "coach", un po' "counselor", nel senso di consigliere sempre pronto ad aiutare le persone bisognose di comprensione, un po' "mentore", nel senso di essere il punto di riferimento nelle situazioni importanti come l'educatore di Telemaco, il figlio di Ulisse, e, infine, un po' "visionario", nel senso di avere una chiara "vision" futura dell'organizzazione verso la quale condurre la sua squadra con determinazione e umanità.

There is a tide in the affairs of men which taken
at the flood leads on to fortune.

W. Shakespeare, *Giulio Cesare*, IV, 3

Uno dei compiti più importanti del leader consiste proprio nel prendere coscienza dei bisogni emotivi dei suoi collaboratori, nel prendersi cura di loro.

La componente psicologica diventa cruciale e l'umorismo, come equilibratore del potere, è un chiavistello che permette di gestire meglio le relazioni interpersonali, i conflitti con mano più leggera, un'arma formidabile contro gli abusi di potere e contro chi si ostina a rifiutare l'evidenza delle cose.

Erasmus da Rotterdam, nel suo *Elogio alla follia* esamina il rapporto tra il leader-giullare e il particolare valore che esso assume quando va a limitare le conseguenze dell'arroganza e dell'ostilità¹.

La comunicazione, diventa, quindi, un'esigenza forte perché il leader si troverà ad affrontare i sentimenti e i desideri dei propri seguaci cercando prima di tutto di capirli, di capire la loro personalità, il loro carattere, la loro storia personale.

Leader si nasce o si diventa? Per rispondere a quest'annosa domanda, Kets² cita l'esempio del Dalai Lama. Parla di un bimbo che a furor di popolo viene individuato (identificato come reincarnazione di una divinità) e trasferito con la sua famiglia nella capitale del Tibet e incoronato nel palazzo di Potala. Viene poi messo a studiare le opere di Buddha e 51 anni dopo si iniziano a vedere i risultati della sua educazione. Il figlio di un semplice agricoltore viene celebrato come grande statista, pubblica molti saggi e ottiene persino il premio Nobel per la pace.

¹ R. B. Cialdini (1995), *Le armi della persuasione*, Giunti, Firenze; P. Nico (2005). *Le parole dei leader*, FrancoAngeli, Milano.

² MF. R. Kets De Vries (1995), *Leader, giullari e impostori*, Raffaello Cortina, Milano.