



ANGOLO HARD

La nuova frontiera della Network leadership

di Gabriele Gabrielli

Le trasformazioni che l'impresa stanno vivendo costituiscono un terreno fertile anche per far evolvere la discussione e l'esperienza sul suo ruolo e finalità. Questo dinamismo interessa la cultura, la società e il business, coinvolgendo anche il significato e la portata della *performance* dell'impresa, i modelli di leadership e il contributo richiesto ai suoi collaboratori. L'impresa moderna, infatti, appare sempre più multidimensionale e generatrice di numerosi benefici. È solo il profitto quello su cui essa va misurata? Un approccio del genere – oltre che riservare attenzione solo al tornaconto degli azionisti – non apprezzerrebbe, sciupandone il valore, i numerosi altri benefici che l'impresa produce per le comunità e il territorio, per i collaboratori e le loro famiglie, per i fornitori e per lo sviluppo più ampio del paese.

Profitto, valore, inter-esse

I limiti insiti in una visione così angusta della funzione dell'impresa, scrive Anna Grandori (2015), “hanno portato molti economisti ad allargare il parametro di risultato economico considerato centra-



Le riflessioni multidisciplinari di Luigino Bruni, Michele Colasanto, Giovanni Grandi e Francesco Viola sono raccolte nel volume, curato da Luca Alici e Silvia Pierosara, *Cultivare Interesse* appena uscito nella collana edita da [Franco Angeli](#).

le, passando dal profitto al valore dell'impresa”. Certamente, si tratta di un passo avanti che ancora non soddisfa appieno, però, perché la strada che indicherebbe di percorrere è lastricata di dubbi, incertezze ed esiti non desiderabili. In effetti, non ci sono parametri economici che possano sintetizzare – senza sottovalutare alcuni aspetti e dimensioni – i benefici che un'impresa può portare alla vita civile. Ci si domanda allora se non sia consigliabile “parlare di *interessi* dell'impresa e basta, senza volerli ridurre a un qualsiasi singolo parametro di misura dei risultati finanziari”. Si scopre così la fertilità della nozione di “interesse”, più ampia del profitto e del valore, che contiene in sé, un approccio diverso per comprendere e valorizzare il progetto dell’“intrapresa”; un approccio che poggia sulla consapevolezza del significato di questa parola come “inter-esse”, un “essere-tra” e, quindi, un *bene relazionale*. La sfida per imprenditori e manager, allora, diventa quella di tessere e coltivare l'inter-esse come attenzione e come cura dinamica *al* e *del* bene comune, per costruire un orizzonte di felicità pubblica che includa la dimensione personale degli individui. È un terreno, questo, che si propone come luogo di contaminazione generatrice tra economisti e studiosi di organizzazione, tra antropologi, filosofi e altri ricercatori di scienze sociali che vuole superare i “limiti seri di una visione di mercato e di una concezione dell'impresa fondata sull'individuo – anziché sulla persona –, sulla ricerca compulsiva

della ricchezza – anziché della pubblica felicità –, dimenticandosi così di beni fondamentali come i beni relazionali, i beni comuni, i beni di gratuità” (Zamagni, 2015).

Imprese emergenti e “ibride”

L'impresa concepita come strumento di ricerca della massimizzazione del profitto per gli *shareholder*, insomma, non regge più le sfide della contemporaneità, mettendo in luce tutte le sue fragilità rese più evidenti dai tratti di una società e da un'economia interconnesse e interdipendenti che richiedono di riconoscere pari dignità (e cittadinanza organizzativa) ai numerosi soggetti che guardano all'impresa come progetto e nutrimento di molti portatori di *inter-esse* (*stakeholder*). L'impresa diventa così amministratrice di beni comuni, nutrimento di legami e comunità, tessitrice di inclusione, significativa fonte di felicità e di benefici per molti. La discussione, che coinvolge naturalmente anche il livello delle *public policies* (basti pensare alla recente introduzione nel nostro ordinamento delle “società benefit” illustrate nel box), pone numerose domande: l'impresa di affari è un'istituzione economica che può svolgere anche un servizio sociale nel mercato? Negli statuti delle imprese possono inserirsi finalità sociali che riscrivono le possibilità di distribuzione dei dividendi? Il valore creato dall'impresa, come e a chi può essere riconosciuto? Gli executive e i manager hanno doveri fiduciari solo verso gli azionisti o

devono rendere conto ad altri? La legge può avere un ruolo o lo Stato deve limitarsi soltanto a "regolare il traffico" tra i vari contraenti? Cosa suggeriscono le esperienze di quelle "imprese ibride" che provano ad approcciare il business come luogo che produce anche beni relazionali? Le conseguenze di questa discreta ma decisa evoluzione sono importanti, suggeriscono alle imprese di adottare modelli organizzativi diversi, chiamano in causa competenze nuove interrogando anche sulla leadership che sarà capace di gestire con successo questa nuova realtà facendosi carico della gestione e composizione dinamica di *inter-essi* molteplici.

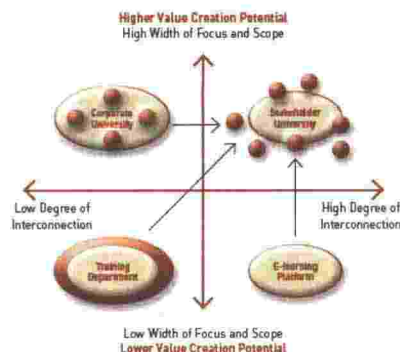
L'approccio della *multi-stakeholder partnership*

Molteplicità, diversità, apertura e inclusione sono alcune tra le più significative nuove dimensioni con cui le leadership si devono rapportare per essere efficaci e sostenibili. Modelli e schemi tradizionali, infatti, non reggono la portata delle trasformazioni di questa epoca. Si richiedono leader capaci di creare, influenzare e attivare ampi network sia interni che esterni all'organizzazione. La Network Leadership – come viene chiamata in uno studio di Ceb (2014) – è la risposta più coerente ai nuovi bisogni. Anche per la funzione Hr saranno sempre più necessari cambiamenti che le chiederanno di esprimere capacità di dialogo efficace con numerosi attori, soggetti sociali ed economici di natura diversa, interpretando così con questo approccio l'interesse composito che ha l'impresa. In altre parole, si fa sempre più pressante negli ambiti più esposti e avanzati dell'economia l'aspettativa di un ruolo Hr che, assumendo le competenze necessarie a gestire la complessità, rilegga la sua missione e quella dei suoi professionisti nella prospettiva di una *multi-stakeholder partnership*. È interessante segnalare che un territorio dove questa sperimentazione strategica e professionale sta producendo rilevanti risultati è quello delle modalità attraverso cui vengono organizzati

i sistemi di apprendimento delle imprese. La grande trasformazione del business e del lavoro, infatti, pone sfide impegnative a quanti sono responsabili di costruire le nuove capacità e competenze richieste da un cambiamento epocale.

La sfida delle Corporate Academy

Una sfida che chiama in causa direttamente le Corporate Academy e le loro leadership che devono ridisegnare strategie, modelli di servizio, sperimentare metodologie didattiche e di apprendimento per immaginare un futuro di successo per le imprese e i loro collaboratori. Ci sono casi interessanti che mostrano le direttrici lungo cui si muove questa complessa trasformazione. In *Poste Italiane*, per esempio, la missione della Corporate University è stata ridisegnata per consentirle di essere interprete coerente ed efficace dell'ambizione che l'azienda ha di accompagnare cittadini, imprese e Pubblica Amministrazione verso la nuova economia digitale con servizi di qualità, semplici, facili da usare e che migliorino la qualità della vita dei cittadini e la competitività delle imprese. Una sfida che incrocia l'*inter-esse* di numerosi soggetti, com'è evidente. Una sfida che domanda capacità di ascolto inedite, grandi energie cognitive ed emotive, risposte innovative anche per governare dimensioni davvero significative. Per presidiare questi incroci di complessità regolandone il traffico e indirizzarlo verso il perseguimento di beni comuni bisogna intervenire con coraggiosi programmi di cambiamento sullo stesso Dna dell'impresa, affidandosi al respiro di una visione di lungo termine raccontata dal nuovo Piano Industriale. Altrimenti occorre disporre di una cultura e di modelli operativi di funzionamento nell'azienda già predisposti al dialogo, alla co-progettazione, al sentirsi risorse di un progetto più ampio e inclusivo. È questa la storia, l'esperienza e l'approccio di *HeraAcademy*, la corporate università del Gruppo Hera. Un approccio



che, rispettoso della tradizione e dell'innovazione, coniuga diversità e inclusione, cultura e comportamenti, organizzazione e sistemi di education e apprendimento. Un approccio, quello di Hera, che trova un punto di eccellenza nella Business Education Partnership (BEP), un modello di relazione con le istituzioni educative dell'ampio territorio servito fondato su alcuni principi e, tra questi, sulla *co-costruzione* e su un *orientamento di lungo periodo*. Queste esperienze testimoniano quanto la ricerca e la letteratura anche accademica indicano da tempo come una nuova strategia di costruzione del valore che le imprese stanno adottando estendendo i loro processi di apprendimento oltre i confini dell'organizzazione (Meister et al., 2005; Amicucci et Gabrielli, 2013) secondo una prospettiva *stakeholder oriented*. Un approccio che vede le imprese comportarsi come vere e proprie *stakeholder university* che – com'è descritto nella figura – orientano e promuovono tutti i processi di *knowledge management*, di apprendimento e di sviluppo del potenziale umano, dentro e fuori l'organizzazione (Ghosal and Bartlett, 1999; Margherita and Secundo, 2011), valorizzando relazioni e interconnessioni con l'ambiente.



Gabriele Gabrielli è docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli e alla Luiss Business School coordina il People Management Competence Centre & Lab. È presidente della Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it). [twitter@gabgab58](https://twitter.com/gabgab58)