

LETTURE INTELLIGENTI/2

## Una leadership saggia consolida i legami fra impresa e società civile

di Raoul C. D. Nacamulli

Il modello del "capitalismo saggio" costituisce una bussola utile per orientare il disegno e la realizzazione di percorsi di leadership nell'era della pandemia Covid-19 e per un futuro, dietro l'angolo, attraversato dagli effetti dirompenti della trasformazione digitale e da una sempre maggiore turbolenza degli scenari globali. Il riferimento del capitalismo saggio è la "saggezza pratica" che si collega, per dichiarazione esplicita degli autori, anzitutto alla *phronesis* di Aristotele, un sapere decisionale capace di guidare le azioni pratiche sostenute dalla morale, poi al *toku*, che in Giappone rappresenta la qualità che spinge all'etica del bene comune, e infine allo *yukta*, la virtù del tenere le cose assieme propria della cultura indiana.

Si può dire che l'idea di capitalismo saggio costituisca l'anello mancante del volume più conosciuto e celebrato dei due autori: *The creating knowledge-company* (Guerini, 1997), un classico nell'area dei processi di apprendimento organizzativo e del knowledge management. Infatti, praticare il capitalismo saggio richiede che i leader aziendali imbocchino sentieri strategici e operativi, che siano un prodotto originale di sintesi della conoscenza distintiva elaborata entro l'impresa, realizzati attraverso dei percorsi pragmatici, ma virtuosi. Bisogna cioè che i leader saggi puntino sulla creatività, sull'innovazione e il miglioramento continuo proveniente dall'interno dell'impresa (*inside out*), ma mirino anche al rafforzamento dei legami esistenti fra impresa e società civile. Questo richiede, da parte dei leader aziendali, un forte impegno di raccordo fra gli interessi economici aziendali e quelli della comunità sociale. Bisogna cioè che i leader sviluppino un piano credibile che metta al centro "la ragion d'essere dell'organizzazione", la sua identità strategica e anche i rapporti con la comunità di riferimento.

L'idea di leadership saggia nasce in Giappone una decina di anni fa per poi successivamente consolidarsi e diffondersi

nel mondo a partire da Harvard, l'ateneo nel quale Hirotaka Takeuchi insegna e svolge ricerca sul management dell'innovazione. Ciò che ha prima innescato e poi promosso l'emergere del modello della leadership saggia è la tripla onda di disastri che ha duramente colpito il Giappone orientale nel 2011: un terremoto di grande violenza, seguito da un violento tsunami e, infine, l'esplosione dall'esplosione della centrale nucleare di Fukushima. Per fare fronte a una situazione così anomala, le aziende e i loro leader sono divenuti consapevoli della necessità di cambiare la prospettiva impiegata fino ad allora per assumerne, come affermano gli autori, una "più elevata", diretta a far crescere le capacità di resilienza per aiutare le persone e le organizzazioni ad affrontare positivamente e in maniera proattiva le grandi discontinuità.

Fra le aziende che hanno lavorato consapevolmente in questo senso e che sono state studiate dai nostri autori si trovano: Fast Retailing, il terzo Gruppo al mondo nel settore dell'abbigliamento che comprende brand come Uniqlo, Comptoir des Cotonniers, Princesse Tam-Tam e Theory; l'Ishinomaki Kouwan Hospital, che ha dovuto affrontare un carico di lavoro inusitato durante il triplice disastro; i mini-market Lawson, popolarissimi in Giappone; e l'azienda di consegne Yamato Transport. È proprio attraverso l'attenta osservazione dei cambiamenti organizzativi realizzati in queste imprese che sono stati estratti i sei principi fondamentali di funzionamento dell'impresa saggia. Queste pratiche possono essere così sintetizzate: 1) valutare ciò che è bene per l'azienda e la società civile e non solo per gli azionisti; 2) riuscire a cogliere l'essenza degli eventi e delle persone; 3) costruire nuovi significati attraverso le interazioni umane; 4) comunicare l'essenza attraverso metafore, storie e immaginazione creativa; 5) esercitare influenza e potere per costruire legami fra le persone e spronarle all'azione; 6) coltivare la saggezza pratica attraverso l'allenamento

sul campo e il mentoring. Insomma, il leader saggio si qualifica per avere una più spiccata disposizione verso lo sviluppo di capitale intellettuale e sociale. Orientamento che viene concretizzato non solo promuovendo la diffusione di conoscenza tacita ed esplicita, ma anche potenziando fattori quali l'identità e il senso di appartenenza, la reciprocità e la fiducia fra le persone, e le relazioni fra economia e società. Per questo, le aziende del capitalismo saggio non possono restare isolate, ma debbono costruire dei ponti con la comunità sociale di riferimento.

La crescita saggia del business richiede, dunque, dei leader con tratti differenti da quelli dei manager del passato. Certo, ancora oggi continua a essere importante che siano messi in primo piano i processi d'innovazione e le competenze dinamiche, ma questo non basta più. I leader saggi debbono anche imparare a non sopravvalutare la conoscenza esplicita e codificata e a non sottovalutare quella implicita immersa nelle reti sociali non solo interne, ma anche esterne all'impresa, così da riuscire a sviluppare "open innovation".

Per questo, le imprese devono avere delle finalità più articolate di quelle di un tempo: non solo obiettivi economici, ma anche sociali. Insomma, nella nostra epoca, per avere successo non basta solo massimizzare il valore per gli azionisti. Bisogna invece che si tengano in conto anche gli interessi e le aspettative di stakeholder interni ed esterni differenti. Prendere delle decisioni secondo i dettami della "saggezza pratica" significa essere capaci di sviluppare sia capitale economico che capitale sociale, evitando tanto le lusinghe quanto le trappole dell'orientamento al breve termine. ©

Raoul C. D. Nacamulli è Professore di Organizzazione Aziendale all'Università di Milano-Bicocca e fondatore di OpenOrg.



### IL LIBRO

Nonaka Ikujiro e Takeuchi Hirotaka, *L'impresa saggia: come le imprese creano l'innovazione continua*, Guerini, 2021.