

[L'impresa che vogliamo]

Dal capitalismo degli azionisti al capitalismo degli stakeholder: l'esigenza di una leadership umanistica per una transizione efficace

Tonino Pencarelli*

Tonino Pencarelli commenta il Manifesto "L'impresa che vogliamo" osservando come il superamento dello shareholder capitalism comporti l'esigenza di nuove prospettive culturali e valoriali. Occorre quindi innovare l'approccio alla leadership adottando una visione antropocentrica, facendolo evolvere secondo le logiche del management umanistico.

§§§

1. Introduzione e obiettivi del contributo

Da diversi anni, il sistema capitalistico, basato sul modello del capitalismo degli azionisti finalizzato alla massimizzazione dei profitti e del valore aziendale, sta mostrando evidenti criticità.

Dopo una fase in cui il capitalismo ha generato crescita economica e benessere e quindi anche ampio consenso tra gli studiosi, i manager e la società, oggi, dopo l'emersione di numerosi limiti ed una serie di impatti negativi sull'ambiente, sulla collettività e sui risultati economici di lungo termine delle imprese, il paradigma capitalistico orientato agli azionisti è messo sotto accusa ed è oggetto di un profondo ripensamento.

Si fa sempre più strada l'idea secondo cui il capitalismo debba neutralizzare la generazione di conseguenze negative sulla società ed il pianeta, dovute soprattutto alla visione del cosiddetto *shareholder capitalism*, ed orientarsi verso l'equilibrata creazione di valore per tutti gli stakeholder, senza privilegiare solo gli azionisti.

Anche la concezione dell'impresa come istituzione guidata esclusivamente da principi economici, che presuppongono che le persone si comportino secondo logiche

* **Tonino Pencarelli**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia, Società, Politica, Università degli Studi di Urbino Carlo Bo, email: tonino.pencarelli@uniurb.it

egoistiche di massimizzazione e siano capaci di scelte razionali tra una serie di alternative, viene messa in discussione.

Si sottolinea al riguardo che il governo delle imprese può realisticamente svolgersi secondo una razionalità solo limitata e comunque non può più basarsi solo sui tradizionali paradigmi efficientistici dello *Scientific Management*, nati da una visione economica industrialista, adatti ad un periodo storico oggi superato.

All'interno delle aziende moderne, emerge pertanto l'esigenza di nuove prospettive culturali e valoriali, come quelle del management umanistico (Pirson, 2017).

Per assicurare questa transizione culturale all'interno delle imprese e della società, occorre innovare anche l'approccio alla leadership, tradizionalmente ispirato al paradigma del management scientifico secondo una filosofia transazionale, facendolo evolvere verso un approccio manageriale post-industriale, trasformatore ed umanistico.

In questo scritto¹ si intende proporre una riflessione sulla necessità di un cambio di paradigma nella leadership aziendale, partendo dall'esigenza di affrontare in modo nuovo le problematiche dello sviluppo capitalistico.

Si tratta di concepire il ruolo della leadership come funzione di governo caratterizzata da una visione antropocentrica, capace di integrare nelle finalità strategiche la prospettiva della responsabilità d'impresa verso gli stakeholder con quella della creazione di valore condiviso, superando il tradizionale ed esclusivo finalismo aziendale orientato alla massimizzazione del valore e dei profitti per gli azionisti.

Con altre parole, di fronte alle nuove sfide poste dalla crisi del capitalismo, occorre rinnovare non solo il paradigma culturale che deve ispirare l'azione manageriale orientandolo maggiormente verso le esigenze dei vari stakeholder, ma anche le competenze e l'approccio alla leadership degli attori chiave.

Per superare l'impostazione della leadership transazionale, figlia del classico management scientifico, serve proiettarsi verso una leadership trasformatore ed umanistica, portatrice di nuove visioni, nuove idee, nuovi valori, fortemente centrata sui bisogni dell'umanità sia all'interno delle imprese che nella società, in accordo con i principi del management umanistico (Pirson, 2017).

I rapidi e intensi cambiamenti degli ultimi anni hanno alimentato un dibattito non solo accademico, ma anche manageriale (Business Roundtable, 2019; World Economic Forum, 2019), che ha messo a confronto due modelli di capitalismo: a) il modello di capitalismo orientato agli azionisti, che presuppone che lo scopo delle imprese sia principalmente quello di massimizzare i profitti e il valore di mercato delle aziende (visione tradizionale di Friedman (1971)) e b) il modello di capitalismo degli stakeholder, secondo cui lo scopo delle imprese deve tenere conto non solo degli aspetti economici e finanziari, ma anche di quelli sociali e ambientali utili a soddisfare le aspettative degli stakeholder, secondo la visione di Freeman (1984).

¹ Il lavoro sintetizza ed integra concetti esposti in Pencarelli (2022) e Pencarelli et al. (2023).

Inoltre, il dibattito ha sollecitato nuove riflessioni sugli obiettivi (*purpose*) dell'impresa, evidenziando come la visione dell'impresa intesa come soggetto orientato alla massimizzazione del profitto o del valore di mercato sia troppo stretta e inadeguata a far fronte alle attuali esigenze delle persone e dei consumatori, obbligando a ripensarne la missione e lo scopo, riconoscendone la natura sociale (Bartlett e Ghoshal (1994; Jordi, 2010).

Brosh (2023) sottolinea al riguardo che lo scopo dell'impresa è un costrutto la cui definizione non è sempre chiara e che, oltre ad esprimere "la ragione d'essere" dell'azienda, precisando perché è importante per il mondo, indica normativamente un obiettivo strategico di lungo termine che riconosce l'importanza dell'economicità, ma va al di là della massimizzazione dei profitti, fino a delineare la finalità delle organizzazioni nella creazione di valore per contribuire al benessere della società e del pianeta, fornendo un contributo pro-sociale ed un orizzonte valoriale dotato di senso.

In definitiva, per governare le organizzazioni del nuovo millennio, orientandole al bene comune ed alla creazione di valore condiviso, occorre innovare la classica strumentazione manageriale dello *Scientific Management*, non sempre attenta ai bisogni e al benessere degli stakeholder concepiti innanzitutto come persone. Ciò significa innovare le competenze e i valori degli attori organizzativi che ricoprono ruoli di leadership nelle aziende.

In questo scritto ci poniamo il seguente interrogativo: "Quali aspetti del management e della leadership devono essere innovati per consentire la transizione efficace verso un nuovo modello di capitalismo? ". Di seguito vengono formulate alcune considerazioni concettuali per illustrare il percorso evolutivo necessario ai paradigmi del management e della leadership per migliorare il ruolo delle imprese nell'economia e nella società.

2. Il modello concettuale

Partendo dall'osservazione dei significativi cambiamenti dei contesti ambientali e competitivi degli ultimi anni e dall'emergente affermazione del paradigma dello *stakeholder capitalism*, di seguito si analizza il percorso evolutivo delle logiche manageriali e degli stili di leadership necessari per affrontare le sfide del cambiamento. Percorso che avviene parallelamente alla necessità di rivedere lo scopo dell'impresa, che deve orientarsi verso la creazione di valore condiviso per e con tutti gli stakeholder. (Fig. 1).

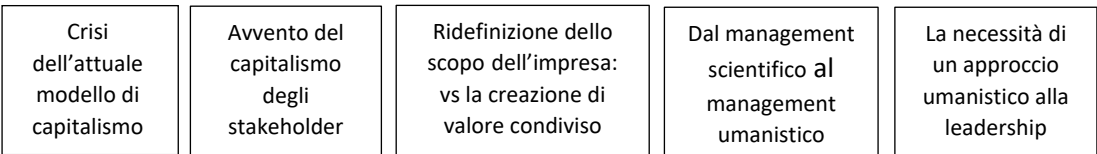


Figura 1: Lo schema concettuale

L'approccio concettuale adottato si ispira al dibattito sulla progressiva transizione dal capitalismo degli azionisti al capitalismo degli stakeholder e tiene conto dei paradigmi emergenti del *Humanistic Management* (Melè, 2003; Pirson, 2017; Koon, 2021) e dello *Shared Value* (Porter & Kramer, 2011).

Sebbene questi studiosi partano da punti di osservazione diversi, le loro posizioni convergono sull'importanza di affrontare le nuove sfide del capitalismo modificando i principi e le metodologie di base della leadership e del lavoro manageriale.

Il punto di partenza è il riconoscimento che le imprese contemporanee sono chiamate a delineare un nuovo finalismo strategico, che non può limitarsi alla ricerca della massimizzazione del profitto per i proprietari, ma sia indirizzato alla creazione e co-creazione di valore condiviso e sostenibile per e con tutti gli stakeholder, ponendo attenzione alle questioni sociali e ambientali, oltre che economiche.

3. Lo scopo dell'impresa come bussola per la leadership

La domanda preliminare che i leader aziendali devono pertanto porsi per orientare le scelte è: "qual è lo scopo dell'impresa, verso quale fine un manager o un imprenditore svolge attività di guida e di governo dell'impresa?".

Va precisato che, quando si parla di scopo dell'impresa, occorre tenere presente che esso può essere identificato secondo una duplice prospettiva: a) una prospettiva oggettiva, che si riferisce ai fini dell'impresa in sé, ossia dell'azienda considerata come sistema; b) una prospettiva soggettiva, in cui piuttosto che di fini dell'impresa, è più corretto parlare di fini dei soggetti, facendo riferimento agli obiettivi ricercati dai vari portatori d'interesse nell'impresa.

Nel primo caso, il fine primario del sistema-impresa è la sopravvivenza del sistema stesso², che si realizza grazie alla capacità dell'azienda di sapersi continuamente adattare alle mutevoli esigenze ambientali e che si traduce nel perseguimento di un livello minimo di profitto che consente il raggiungimento dell'equilibrio economico di lungo periodo.

Il fine riferito al sistema aziendale è dunque, più che uno scopo, una condizione di esistenza dell'impresa per esprimere la sua ragione d'essere, un vincolo all'agire manageriale ed al perseguimento delle finalità degli stakeholder che riguarda qualsiasi tipo di organizzazione (profit e non profit).

Se assumiamo una prospettiva soggettiva (dei soggetti), gli obiettivi sono quelli espressi dagli stakeholder di riferimento, che possono essere i proprietari di maggioranza e di minoranza, i manager, o altri soggetti con il potere di influenzare le strategie aziendali, come banche, lavoratori, fornitori, la comunità locale, ecc. In base alla prospettiva soggettiva, quindi, le finalità possono variare a seconda dei soggetti dominanti nella governance aziendale.

Gli obiettivi della massimizzazione dei profitti, della massimizzazione del valore per gli azionisti e del controllo sono gli obiettivi preferiti dagli azionisti di

² Per approfondimenti, cfr. le considerazioni di V. Coda (2020).

maggioranza; la massimizzazione dei dividendi e del valore per gli azionisti sono gli obiettivi privilegiati dagli azionisti di minoranza; lo sviluppo dimensionale è un obiettivo ricercato prioritariamente dai manager delle aziende dove esiste una forte separazione tra proprietà e governo e dove lo sviluppo dimensionale implica anche un maggiore potere e prestigio per i manager; il successo sociale e l'autorealizzazione rappresentano gli obiettivi di molti piccoli imprenditori, alla ricerca non solo di profitti, ma anche di un reddito psicologico, di prestigio e di stima da parte della comunità locale di riferimento; la stabilità del rapporto di lavoro, una retribuzione adeguata, l'orario di lavoro compatibile con le esigenze di vita, la sicurezza, la carriera e le condizioni di welfare possono rappresentare le aspettative dei lavoratori; la tutela dell'ambiente e la creazione di valore sociale possono essere obiettivi delle comunità in cui l'impresa è insediata.

Nel dibattito più recente, la discussione sugli obiettivi dell'impresa si è polarizzata, collegandosi alle due diverse visioni del capitalismo: quella tradizionale di Friedman (1971) del capitalismo degli azionisti, peraltro non applicabile alle piccole imprese individuali o familiari, alle imprese cooperative ed alle aziende non quotate, e quella più recente di Freeman (1984) del capitalismo degli stakeholder.

I due modelli sono alla base di due differenti approcci al management e alla leadership, ma entrambi possono essere collocati nella prospettiva dei soggetti, piuttosto che in quella dell'azienda in quanto sistema autonomo.

Si tratta cioè di impostazioni concettuali in cui ci si chiede per quali soggetti i manager devono gestire l'impresa, non ponendosi il problema del fine dell'impresa, considerata un ente o sprovvista di un fine autonomo, o un insieme di risorse strumentali al perseguimento delle attese dei soggetti.

Ci chiediamo quindi: "Fermo restando il vincolo dell'economicità dell'impresa, gli obiettivi organizzativi che la leadership contemporanea deve perseguire derivano dalla visione tradizionale del capitalismo, ossia la massimizzazione dei profitti e del valore per gli azionisti, o devono essere considerati i bisogni di tutti gli stakeholder, e tali obiettivi devono includere un comportamento responsabile dell'impresa verso gli stakeholder volto a creare valore condiviso contribuendo al benessere della società e del pianeta?".

Piuttosto che parlare di obiettivo dell'impresa, dunque, ci si deve interrogare su quali sono gli stakeholder per cui i leader devono operare ed ai quali devono rispondere: solo i proprietari o anche altri stakeholder verso i quali l'impresa è responsabile?

La responsabilità dell'azienda nei confronti degli stakeholder (*Company Stakeholder Responsibility*, CSR) rappresenta un concetto che va oltre il paradigma della Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), che legittima l'idea di considerare il business un fatto separato dall'etica, mentre, nella visione del capitalismo degli stakeholder, etica e business sono incorporati, anche per evitare di incorrere nelle conseguenze negative di condurre attività non rispettose di principi etici (Freeman e Velamuri, 2021).

L'obiettivo della gestione diventa pertanto la massimizzazione del benessere degli stakeholder nel lungo periodo (Rusconi, 2007), condizione che dovrebbe consentire di soddisfare sia le aspettative strettamente economiche, sia quelle di una migliore

qualità della vita di tutti gli stakeholder, compresi gli azionisti e i proprietari di maggioranza, il cui ritorno economico sul capitale è strettamente correlato alla positiva performance sociale dell'azienda.

Se si tiene conto della CRS, la visione dello scopo dell'impresa si amplia, convergendo verso il paradigma del valore condiviso (Porter e Kramer, 2011), che incorpora aspetti economici, sociali e ambientali. All'interno di questo nuovo quadro concettuale, la leadership aziendale non può limitarsi ad azioni volte alla massimizzazione dei profitti e/o del valore azionario, che andrebbero a beneficio solo degli azionisti di maggioranza nel breve periodo, ma deve puntare alla creazione di valore condiviso tra tutti gli stakeholder che contribuiscono a generare ricchezza, sia nel presente che nel futuro.

La condivisione del valore con gli stakeholder implica che la ricchezza generata dall'impresa venga suddivisa tra i lavoratori e i manager (sotto forma di remunerazione monetaria e non monetaria, qualità del lavoro e benessere organizzativo), i clienti (generando la soddisfazione del cliente attraverso il miglioramento del rapporto benefici-sacrifici della proposta di valore socio-ambientale), i fornitori (garantendo un compenso certo ed equo per ciò che viene fornito), la comunità sociale (aumentando il benessere e la qualità della vita), lo Stato (assicurando il pagamento delle imposte) e i proprietari (garantendo un'adeguata remunerazione per il capitale di rischio investito, sia attraverso le plusvalenze sia attraverso i dividendi).

Tutte le azioni devono essere condotte senza danneggiare l'ambiente e in linea con i principi della sostenibilità; altrimenti le organizzazioni non solo possono portare a conseguenze negative per l'ecosistema, ma rischiano anche di compromettere le proprie performance competitive ed economico-finanziarie a seguito del sorgere di proteste delle comunità e forme di delegittimazione sociale.

4. La leadership nel nuovo contesto: dal Management Scientifico al Management Umanistico

Se concordiamo sul fatto che il primo passo da compiere per innovare il management e la leadership consiste nel definire nuovi orientamenti strategici per le organizzazioni, che tengano conto delle aspettative degli stakeholder e che assegnino ai leader il compito di puntare alla creazione di valore condiviso e di bene comune - sulla base dei principi del management umanistico - allora diventa evidente che lo scopo primario delle organizzazioni deve includere i principi della CSR e della sostenibilità nella visione, nella missione e nella cultura aziendale, in modo da orientare tutti i processi manageriali, a partire dalla leadership.

L'innovazione nella leadership va vista come strettamente legata all'innovazione nel management, suggerendo un cambiamento sostanziale e un allontanamento dal modo tradizionale di lavorare (come concepito da Taylor e Weber) e di immaginare nuovi approcci organizzativi per raggiungere gli obiettivi aziendali (Hamel, 2008).

La definizione generalmente accettata di leadership si riferisce alla attività di guida svolta da uno o più individui nei confronti di altri individui o gruppi di persone e collaboratori allo scopo di raggiungere gli obiettivi aziendali.

Obiettivi che devono essere definiti in primo luogo dai proprietari di maggioranza per indicare la direzione di marcia dei comportamenti organizzativi. Spetta alla proprietà di maggioranza, in collaborazione con gli altri stakeholder primari, l'esercizio della leadership che si traduce nella formulazione degli obiettivi fondamentali dell'organizzazione e nel porre la creazione di valore condiviso al centro delle strategie e dei processi organizzativi.

La leadership viene qui considerata come un'attività non esclusiva di uno o pochi attori chiave, ma come un'azione praticata a vari livelli manageriali, presente in ogni contesto decisionale in cui le persone lavorano per raggiungere gli obiettivi aziendali. In questo senso, ogni manager è chiamato a svolgere funzioni di leadership nel suo ambito organizzativo.

Cardona et al. (2019) parlano di leadership condivisa, perché in questo mondo nuovo e in continua evoluzione, le aziende hanno bisogno non solo di teste, ma anche di cuori, non solo di leader circondati da seguaci, ma di leader circondati da leader, in grado di esercitare una leadership guidata dallo scopo, di dare esempi concreti, di costruire fiducia intorno a obiettivi condivisi e di superare gli approcci gerarchici basati sul potere.

La leadership orientata al *purpose* si concentra non tanto su cosa o come agire nelle organizzazioni, ma sul perché farlo, basandosi sulla capacità di ciascun leader di scoprire gli scopi personali, aiutare gli altri a trovare il proprio fine personale e collegare le persone agli obiettivi organizzativi stimolando un senso di traguardo comune, come nelle squadre sportive più performanti.

Il che significa non solo allineare le aspettative e gli obiettivi individuali con i fini organizzativi, ma costruire uno scopo condiviso, in cui tutti i membri dell'organizzazione si sentono protagonisti agendo collettivamente verso un traguardo comune.

Si tratta di una forma di leadership con alcuni caratteri della leadership integrativa (Bodega, 2002), capace di costruire e gestire gruppi multiculturali in un clima di lavoro positivo ed equilibrato, favorire la collaborazione e trasformare la cultura dell'organizzazione.

Nella visione umanistica del management, le persone che hanno a cuore il proprio e l'altrui benessere, e che aderiscono alla logica della generazione di valore condiviso, non esiterebbero a raccogliere le sfide delle enormi crisi globali che l'umanità sta affrontando, come il cambiamento climatico, l'inequità sociale e la povertà. (Pirson, 2017, p. 76).

La leadership umanistica diventa responsabile di garantire ai lavoratori i principi fondamentali della dignità umana e di potenziare la capacità delle organizzazioni di consentire ai vari stakeholder di prosperare e raggiungere i massimi livelli di benessere.

La leadership umanistica riflette una prospettiva diversa dalla leadership transazionale, figlia di una visione esclusivamente economicistica dell'impresa secondo cui la leadership si manifesta in un continuo processo di negoziazione volto

a massimizzare l'efficienza organizzativa, condotta da un leader nel contesto di una linea di comando gerarchica.

Questa forma di leadership si basa sul classico approccio del bastone e della carota; si concentra prevalentemente sul raggiungimento efficiente degli obiettivi, prestando poca attenzione alle persone e alla condotta etica o morale.

Nella visione umanistica, la leadership trova maggiore affinità con quella che Bass e Avolio (1993) identificano come leadership trasformativa.

I leader di questo tipo sono ancorati a solidi valori morali e sono fonte di ispirazione per i loro seguaci e colleghi; sono intellettualmente stimolanti e possono aiutare le persone a impegnarsi emotivamente nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Questa forma di leadership è carismatica ed è tipica degli imprenditori che fondano e gestiscono piccole e medie imprese, soprattutto se seguono i principi della *Humananae Entrepreneurship* (Botti, Parente e Vesci, 2020). In questo caso, la leadership si manifesta in attività responsabili, e un buon leader si distingue perché le sue azioni sono orientate al benessere dell'uomo; il suo obiettivo è cercare un equilibrio attraverso la ricerca, la difesa, la relazione e la ricerca del significato che può garantire la dignità umana.

Nei contesti organizzativi, le attività quotidiane di leadership si collocano probabilmente tra i due poli di queste prospettive, adottando approcci situazionali contingenti e flessibili che dipendono dalla personalità del leader stesso, dalle caratteristiche dei suoi seguaci, dalla complessità dei compiti richiesti e/o dalle questioni di governance da affrontare.

Recenti studi empirici mettono in evidenza che i leader umanistici sono accomunati da tratti valoriali di interesse e cura per le persone e dal desiderio di dedicarsi con passione a una causa, intesa sia come generare benessere per la comunità aziendale, sia come lasciare un'impronta positiva nella società (Gallo et al. 2023, p. 85).

Tuttavia, la leadership umanistica non può considerarsi come un'azione svolta nelle imprese esclusivamente da una persona carismatica e sola al comando, ipotesi implicitamente assunta dagli idealtipi di leadership transazionale e trasformativa, ma rappresenta una pratica diffusa nell'organizzazione che pone l'Uomo al centro delle decisioni. Decisioni che devono essere effettuate da leader con elevate competenze emotive, le cui convinzioni personali sono in sintonia con gli scopi aziendali e devono essere percepite dai collaboratori e dagli stakeholder come coerenti rispetto agli obiettivi strategici dichiarati.

Gli approcci antropocentrici alla leadership sono perseguiti da soggetti dotati di intelligenza emotiva (Goleman, 2011), che tengono presente che, al di là della loro posizione di autorità, sono prima di tutto esseri umani; evitano i comportamenti eccessivamente assertivi della catena di comando esecutiva e prediligono stili di gestione più orientati all'orizzontalità, più focalizzati sull'intero progetto piuttosto che sul singolo compito, attenti alla sfera emotiva e non solo razionale delle persone.

L'approccio di questi leader è caratterizzato dalla capacità di ascoltare e interagire con le persone, facilitando l'emergere di nuove idee, il pensiero critico, l'inclusione, gli obiettivi comuni, lo spirito di squadra e le pari opportunità. In sintesi, questo tipo

di leadership organizzativa mette al primo posto le persone, nella loro interezza e in tutta la loro complessità relazionale, comunicativa, personale e interpersonale (Pilotti, 2019, p. 175).

Secondo Angelini et al. (2019, p. 31), una buona leadership è una *servant leadership* (Eva et al. 2019), in cui le competenze richieste al manager sono la capacità di ascoltare, di empatizzare, di creare un clima di fiducia, di persuadere, di impegnarsi in un pensiero lungimirante e sistemico; i buoni leader devono promuovere il benessere delle persone e favorire la consapevolezza dei loro punti di forza e di debolezza, e devono anche avere un'attitudine alla *stewardship*, mettendosi al servizio dell'organizzazione per tendere a un obiettivo più grande, in cui l'organizzazione diventa un veicolo per introdurre apprendimento e cambiamento nella società.

La leadership umanistica non è solo inclusiva ed aperta alla collaborazione all'interno dell'organizzazione, ma anche favorevole alla cooperazione inter-organizzativa ed attenta alle questioni di giustizia sociale ed al bene comune; i suoi membri sono attivatori e facilitatori dell'imprenditorialità collaborativa, costruendo e agendo all'interno di reti che si basano sulla fiducia reciproca e sull'impegno a lungo termine (Rocha, Miles, 2009).

Emerge pertanto l'esigenza di impegnarsi in una nuova narrazione culturale per le persone, le organizzazioni e i mercati, favorendo l'interiorizzazione del valore di una buona causa; una narrazione che possa andare oltre l'idea meccanicistica di impresa e oltre i principi tayloristi-fordisti del management scientifico, in cui i manager cercano di massimizzare l'efficienza pianificando il lavoro assegnato ai lavoratori che ci si aspetta obbediscano ed eseguano, come una macchina, in cambio di un compenso monetario. In un'epoca di cambiamenti e crisi ricorrenti, occorre orientarsi verso un approccio di leadership umanistica che dia priorità alla dignità e al benessere degli individui e della società (il bene comune), promuova la cooperazione tra i lavoratori e lo sviluppo delle virtù umane, dello spirito di iniziativa e dei processi di apprendimento delle persone all'interno delle organizzazioni.

Tale approccio vede l'organizzazione come una comunità, una rete di relazioni, piuttosto che un semplice insieme di contratti e un meccanismo di profitto (Melè, 2003).

Questo approccio non è nuovo: negli anni Cinquanta è stato messo in atto in Italia dall'esperienza esemplare dell'azienda Olivetti, che per la sua modernità, possiamo considerare antesignana dell'applicazione concreta di una visione umanistica della gestione imprenditoriale e manageriale da parte di Adriano Olivetti, alla guida di un'impresa progettata per coniugare competitività e redditività con il benessere dei lavoratori e della comunità locale (Zattoni, 2023).

Sulla scia dell'esperienza olivettiana, oggi ritroviamo molti tratti dell'approccio umanistico al business responsabile verso gli stakeholder in numerose imprese italiane, tra cui spicca quella di Brunello Cucinelli, un imprenditore illuminato capace di esercitare una leadership imprenditoriale umanistica nel settore dell'abbigliamento di lusso.

Inoltre, un numero crescente di imprese sta investendo in pratiche di *brand activism* (Sarkar & Kotler, 2018) al fine di dimostrare impegno e coinvolgimento

concreto verso una o più cause di rilevanza sociale, ambientale, politica ed economica, il che presuppone anche una metamorfosi dei principi manageriali adottati.

5. Considerazioni non conclusive: capitalismo degli stakeholder e leadership umanistica alla prova dei fatti

Questo contributo suggerisce come la creazione di valore condiviso possa rappresentare un obiettivo in grado di ispirare il comportamento dei manager guidati da una visione umanistica nel tenere conto della responsabilità degli stakeholder.

Le implicazioni pratiche sono molteplici e di enorme impatto sull'economia e sulla società.

Infatti, se le aziende adottassero convintamente la prospettiva di gestione umanistica nell'attività di leadership e perseguissero strategie di CSR orientate alla sostenibilità, la crisi dell'attuale modello di capitalismo potrebbe essere neutralizzata e il benessere della società e dell'ambiente aumenterebbe.

I nuovi leader umanistici hanno importanti responsabilità per consentire la transizione verso un modello d'impresa umano centrica.

Essi devono essere affidabili, agire in coerenza con quanto affermano, saper rappresentare il purpose dell'impresa, imparare a reclutare, formare, guidare e motivare le persone dell'organizzazione, innovando i sistemi di gestione e orientando l'azione e i comportamenti aziendali verso i nuovi paradigmi.

Servono leader coraggiosi e lungimiranti, che sappiano proporre nuovi modelli culturali anche con l'esempio e l'impegno personale.

I leader che si orientano verso la sostenibilità e la CSR devono necessariamente essere consapevoli che le imprese che perseguono strategie finalizzate alla creazione di valore condiviso, possono migliorare le prestazioni a lungo termine e, allo stesso tempo, curare un capitalismo malato e spesso predatorio, trasformandolo in un sistema economico sostenibile dal punto di vista ambientale, sociale e finanziario, una forma di capitalismo più democratico e collaborativo.

Tutto questo nella consapevolezza che il percorso evolutivo dal capitalismo degli azionisti verso il capitalismo orientato agli stakeholder non è privo di ostacoli e zone d'ombra e richiede ulteriori affinamenti concettuali e nei processi manageriali, specie a livello di misurazione delle performance delle imprese e delle persone.

Ad esempio, una critica all'approccio dello *stakeholder capitalism* viene da Malik (2022) secondo cui questo approccio rappresenta un'impostazione teorica sbagliata, poiché mette al centro delle ragioni per cui il management agisce la soddisfazione e l'interesse degli stakeholder.

In questo modo, secondo l'Autore, dall'azione manageriale emergono altri pericoli, rispetto a quelli sperimentati nello *shareholder capitalism*, generando errori anche più gravi in quanto il management che "deve essere o far credere di essere responsabile per tutte le parti interessate, e che quindi deve o vuole accontentare tutti, in realtà non ha più alcuna responsabilità" (p. 173).

Mettere gli stakeholder al centro dei processi di gestione rende l'impresa un gioco di mutevoli rapporti di potere tra le parti interessate, sottraendo il management dalle sue responsabilità, con danni enormi per le imprese e la società.

L'Autore sottolinea pertanto che per uscire dalle illusioni e dalle retoriche acritiche di alcune mode culturali e teoriche, occorre focalizzare l'azione manageriale prioritariamente sull'impresa come sistema, il cui successo è legato soprattutto alle sue performance competitive ed alla sua capacità di creare clienti soddisfatti. Su quest'ultimo aspetto non possiamo che concordare con l'Autore.

Siamo anche consapevoli che orientare il comportamento dell'impresa verso gli stakeholder sollecita spesso scelte complicate, che devono saper bilanciare e mediare tra interessi non di rado contrastanti. Ma siamo anche convinti che per generare valore per i clienti, la società e il pianeta, rispettando i vincoli di economicità, siano importanti la fiducia e il contributo positivo e collaborativo degli stakeholder, con i quali formulare uno *shared purpose*.

Sono illuminanti al riguardo le parole di Peter Druker (1946): "Una società industriale fondata sull'impresa può funzionare solo se l'impresa contribuisce alla stabilità sociale ed al raggiungimento degli scopi della società, indipendentemente dalla buona volontà o dalla coscienza sociale dei singoli individui che fanno parte del management".

Pertanto, è opportuno che la leadership sia capace di creare e diffondere *shared value*, riconoscendo che l'agire manageriale non possa sottovalutare le esigenze di portatori d'interesse, senza la cui soddisfazione e legittimazione sociale non sarebbe possibile generare valore neanche per i clienti.

Il buon leader deve saper bilanciare gli interessi dei vari stakeholder per perseguire buone performance di mercato, garantendo l'economicità aziendale e la salvaguardia della fiducia e della legittimazione sociale dell'impresa, ottenibile anche grazie alla protezione delle risorse ambientali.

Per fare questo occorre tuttavia innovare e calibrare con attenzione le metriche di definizione e valutazione delle performance (Barby et al., 2021) aziendali e delle persone, allineandole con gli obiettivi di creazione di valore condiviso e ponderandone il peso delle singole componenti.

Ciò sollecita studiosi e manager a riflettere maggiormente sulle nuove modalità di fissazione degli obiettivi manageriali e di misurazione dei risultati, modificando le metriche da adottare che inevitabilmente non possono più limitarsi a fissare e rendicontare solo i risultati economico-finanziari, ma devono definire, valutare e ponderare anche l'impatto delle azioni aziendali sul valore sociale e sugli aspetti ambientali per la generazione di benessere per gli stakeholder, secondo il paradigma della *Corporate Stakeholder Responsibility*.

Bibliografia

- Angelini, L., Banfi, A., D'Amato V., & Tosca E. (2020). *Nuovi modelli di leadership partecipativa*. GueriniNext, Milano.
- Barby, C., Barker, R., Cohen, R., Eccles, R. G., Heller, C., Mayer, C., & Zochowski, T. (2021). Measuring purpose: An integrated framework. *Available at SSRN 3771892*.

- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1994). Changing the role of top management: beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, 72(6):79-88.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*: 112-121.
- Bodega, D. (2002). *Le forme della leadership*. Etas, Milano.
- Botti, A., Parente, R. & Vesci, M., Humanae Entrepreneurship. Una postura strategica per il XXI secolo, in AA.VV., *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*. Rogiosi Editore, Roma.
- Brosch, N. (2023). Corporate purpose: from a 'Tower of Babel' phenomenon towards construct clarity. *Journal of Business Economics*, 1-29.
- Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven leadership. In *Purpose-driven Organizations* (pp. 57-71). Palgrave Macmillan, Cham.
- Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa progetto*, (3).
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. 46, Boston, MA Pitman. Latest edition.
- Freeman, R. E., & Velamuri, S. R. (2021). *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility 1*. In *The Routledge Companion to Corporate Social Responsibility* (pp. 203-213). Routledge.
- Gallo, R., Pozzi, M., Bondesan, E., Pistoni C. (2023). Dedizione a una causa. Leadership e cultura organizzativa delle aziende eccellenti, in Coda, V., (a cura di). *Il segreto italiano*. Treccani, Torino.
- Goleman, D., (2011). *Intelligenza emotiva*. Bur.
- Hamel, G., (2008). *Il futuro del management*. Etas, Milano.
- Jordi, C. L., (2010). Rethinking the firm's mission and purpose. *European Management Review*, 7(4), 195-204.
- Koon, V. Y., (2021). Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(4), 581-598, July.
- Malik, F., (2022). *Management. Il mestiere dall'A alla Z*. Autori d'impresa, Milano.
- Melé, D., (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1), 77-88.
- Pencarelli, T., (2022). *L'innovazione nella leadership per creare valore condiviso*. In *Innovazione e management. Omaggio a Salvio Vicari* (pp. 489-503). EGEA.
- Pencarelli, T., Škerháková, V., & Taha, V. A. (2023). Innovation in Leadership: Towards CSR and the Creation of Shared Value in a Humanistic Management Perspective. In *Economics, Management & Business, Contemporary Issues, insights and new challenges* (pp 403-4169). Presov University Press, 2023.
- Pilotti, L., (2019). *Organizzazioni emotive (intelligenti e creative). Tra welfare aziendale, responsabilità, partecipazione e resilienza*. Mc Graw Hill, Milano.
- Pirson, M., (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Managing Sustainable Business*, 323.

Rocha, H. & Miles, R. (2009). A model of collaborative entrepreneurship for a more humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 445-462.

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). Brand Activism: From Purpose to Action. [Epub] Idea Bite Press.

Zattoni A. (2023). Imprenditorialità umanistica. La Olivetti di Camillo e Adriano come perdurante fonte di ispirazione. In Coda V. (a cura di) *Il segreto italiano*. Treccani, Torino.