

Francesco Sansone

Leadership responsabile

Le 10 regole per essere leader
nell'economia digitale

MANAGEMENT

FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



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 digitale

 FrancoAngeli

TOOLS

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. Umorismo	» 122
Postfazione	
di <i>Maurizio Sella</i>	» 125
Bibliografia	» 129
Recensioni e testimonianze	» 133

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.